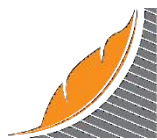




Четврта меѓународна научна конференција  
СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И  
ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ НАУКИ  
Fourth International Science Conference  
CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES  
AND ORGANIZATIONAL SCIENCES

Зборник на трудови / Conference papers

БАС ИНСТИТУТ ЗА МЕНАЏМЕНТ, БИТОЛА  
БИЗНИС АКАДЕМИЈА СМИЛЕВСКИ - БАС, СКОПЈЕ  
ЦЕНТАР ЗА РАЗВОЈ НА ПЕЛАГОНИСКИОТ ПЛАНСКИ РЕГИОН, БИТОЛА  
ЗДРУЖЕНИЕ НА ЕКОНОМИСТИ И МЕНАЏЕРИ НА БАЛКАНОТ, БЕЛГРАД, СРБИЈА



СОВРЕМЕНИТЕ  
МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ  
И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ НАУКИ

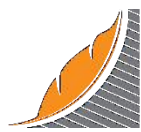
## **ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ**

---

од четвртата меѓународна научна конференција  
**СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ НАУКИ**  
со предметен фокус  
**ПРЕКУ ОРГАНИЗАЦИСКА ИНТЕГРАЦИЈА ДО ПОГОЛЕМА ЕФЕКТИВНОСТ**

Битола, 2017

BAS INSTITUTE OF MANAGEMENT, BITOLA  
BUSINESS ACADEMY SMILEVSKI – BAS, SKOPJE  
CENTER FOR DEVELOPMENT OF PELAGONIJA REGION, BITOLA  
ASSOCIATION OF ECONOMISTS AND MANAGERS OF THE BALKANS, BELGRADE, SERBIA



CONTEMPORARY  
MANAGEMENT CHALLENGES  
AND ORGANIZATIONAL SCIENCES

## **CONFERENCE PAPERS**

---

of the fourth international science conference  
**CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES AND THE ORGANIZATIONAL SCIENCES**  
subject focus:  
**FROM ORGANIZATIONAL INTEGRATION TO GREATER EFFECTIVENESS**

Bitola, 2017

**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 programme committee

**Техничка и компјутерска обработка/ Technical preparation**

Иван Ѓорѓиевски / Ivan Gjorgjievski

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

**Корица/ Cover design**

Виш пред. м-р Даниела Карадаков/ Daniela Karadakov M.Sc

CIP - Каталогизација во публикација

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

658.1:005.5(062)

МЕЃУНАРОДНА научна конференција Современите менаџерски предизвици и организациските науки (4 ; 2016)

Зборник на трудови од четвртата меѓународна научна конференција

"Современите менаџерски предизвици и организациските науки" со предметен фокус "Преку организациска интеграција до поголема ефективност" [Електронски извор]. - Битола : #БАС #Институт за менаџмент, 2017

Начин на пристап (URL): <https://basim.edu.mk>. - Текст во PDF формат, содржи 602 стр., илустр.. - Наслов преземен од екран. - Опис на изворот на ден 15.02.2017. - На стр. 3: Conference papers of the fourth international science conference "Contemporary management challenges and the organizational sciences" subject focus "From organizational integration to greater effectiveness". - Текст на мак. и англ. јазик. - Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-4729-06-8

I. International scientific conference Contemporary management challenges and the organizational sciences (4 ; 2016) види

Меѓународна научна конференција Современите менаџерски предизвици и организациските науки (4 ; 2016)

а) Организациска интеграција - Собири

COBISS.MK-ID 102700298

### 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 Ќамиловиќ, Травник, Босна и Херцеговина;
6. Проф. д-р Видоје Вујиќ, Ријека, Хрватска;
7. Проф. д-р Анте Пулиќ, Загреб, Хрватска;
8. Проф. д-р Љубиша Стојмировиќ, Белград, Србија;
9. Вон. проф. д-р Шермин Шентуран, Зонгулдак, Турција;
10. Вон. проф. д-р Марија Иванова Стоева, Пловдив, Бугарија;
11. Доц. д-р Лидија Стефановска, Битола, Р. Македонија;
12. Доц. д-р Вук Беванда, Белград, Србија;
13. Доц. д-р Драгана Трифуновиќ, Белград, Србија;
14. Доц. д-р Маја Кочоска, Скопје, Македонија;

### Организациски одбор

1. Доц. д-р Лидија Стефановска, претседател;
2. Проф. д-р Тони Соклевски;
3. Доц. д-р Гордана Тасевска;
4. Доц. д-р Марјан Танушевски;
5. М-р Милена Димитровска;
6. Владимир Величковски;
7. Виш пред. м-р Јосиф Петровски;
8. Пред. м-р Дијана Дамевска;
9. Невена Врцелј;
10. МБА Николче Ѓорѓиев;
11. МБА Ана Ивановска;
12. МБА Андријана Апостолова – секретар;
13. МБА Ненад Дафинчевски

### 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. Ljubisa Stojmirovic, Ph.D., Beograd, Serbia;
9. Assoc. Prof. Şermin Şenturan, Ph.D., Zonguldak, Turkey;
10. Assoc. Prof. Maria Ivanova Stoeva, Ph.D., Plovdiv, Bulgaria;
11. Ass. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D., Bitola, Macedonia;
12. Ass. Prof. Vuk Bevanda, Ph.D., Belgrade, Serbia;
13. Ass. Prof. Dragana Trifunovic, Ph.D., Belgrade, Serbia;
14. Ass. Prof. Maja Kochoska, Ph.D., Skopje, Macedonia;

### Organizational Committee

1. Ass. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D., chairman;
2. Prof. Toni Soklevski, Ph.D.;
3. Ass. Prof. Gordana Tasevska, Ph.D.;
4. Ass. Prof. Marjan Tanushevski, Ph.D.;
5. Vladimir Velichkovski;
6. Milena Dimitrovska, M.Sc.;
7. Senior Lecturer Josif Petrovski, M.Sc.;
8. Lecturer Dijana Damevska, M.Sc.;
9. Nevena Vrcelj;
10. Nikolche Gjorgjiev, MBA;
11. Ana Ivanovska, MBA;
12. Andrijana Apostolova, MBA – office manager;
13. Nenad Dafinchevski, MBA;

## СОДРЖИНА / CONTENTS

### ПЛЕНАРНА СЕКЦИЈА / PLENARY SECTION

Автор / Author	Наслов на труд / Paper title	
Dr. Barbara Rodica, viš. pred.	INOVAЦИЈЕ ИΝ USPEŠNOST MALIH ИΝ SREDNJE VELIKIH PODJETIJ .....	13
Barbara Rodica, Ph.D.	INNOVATION AND PERFORMANCE IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES .....	14

### СЕКЦИЈА 1 / SECTION 1

#### Водството и организациската интеграција / Leadership and organizational organization

Автор / Author	Наслов на труд / Paper title	
Gordana Petrusevska	CUSTOMER-FOCUSED BANKS - ORGANIZATION AND INFRASTRUCTURE.....	23
Msc Jovan Jakovljević	FORMULISANJE STRATEGIJE POD UTICAJEM SNAGA KONKURENCIJE .....	33
	FORMULATION STRATEGY UNDER THE INFLUENCE OF POWER COMPETITION.....	34
Dr Ljiljana Stošić Mihajlović	ENTREPRENEURIAL CAREER DEVELOPMENT: OPPORTUNITIES AND BARRIERS.....	44
Dr Petronije Jevtić		
Miroslava Jevtic		
Milan Stanković	PREDIKTIVNA ANALITIKA: KRISTALNA KUGLA POSLOVNE INTELIGENCIJE .....	54
Verica Radović	PREDICTIVE ANALYTICS: CRYSTAL BALL OF BUSINESS INTELLIGENCE.....	55
Ivana Petrevska		
Izr. prof. dr. Jasmina Starc	UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI V ORGANIZACIJAH .....	62
Assoc. Prof. Jasmina Starc, PhD	DIVERSITY MANAGEMENT IN THE ORGANISATIONS .....	63
Akad. prof. dr. Marjan Blažič		
Acad. Prof. Marjan Blažič, PhD		
Доц д-р Марија Котевска Димовска	УЛОГАТА НА ВОДСТВОТО ВО ИНТЕГРАЦИЈА НА ХУМАНИТЕ РЕСУРСИ ВО	
Ass. Prof. Marija Kotevska Dimovska	ОРГАНИЗАЦИОНИТЕ СИСТЕМИ ВО УСЛОВИ НА ПРОМЕНИ.....	74
Проф. д-р Таип Јакупи	THE ROLE OF THE LEADERSHIP IN THE INTEGRATION OF THE HUMAN RESOURCES	
Prof. Taip Jakupi, Ph.D.	IN THE ORGANIZATIONAL SYSTEMS IN CONDITIONS OF CHANGES.....	75
M-р Марија Георгиевска	ИНТЕГРИРАНАТА ПОДДРШКАТА НА ИНСТИТУЦИОНАЛНАТА ИНФРАСТРУКТУРА	
M.Sc. Marija Georgievska	КАКО ПРЕДИЗВИК ПОВРЗАН СО ПОГОЛЕМАТА ЕФЕКТИВНОСТ НА МАЛИТЕ	
Д-р Љубиша Николовски	БИЗНИСИ .....	82
Ljubisha Nikolovski Ph D	INTEGRATED SUPPORT OF INSTITUTIONAL INFRASTRUCTURE AS A CHALLENGE	
	RELATED TO BETTER EFFECTIVENESS OF SMALL BUSINESSES .....	83
Xhenana Azizi	LEADERSHIP AND GENDER – WOMEN MORE EFFECTIVE LEADERS THAN MEN! ...	92
Вонр. проф. д-р Менде Солунчевски	ПОТРЕБА ОД СИСТЕМСКИ ПРИСТАП ВО СКЕНИРАЊЕТО КАКО ПРВ СИГНАЛ ВО	
Assoc. Prof. Mende Solunchevski Ph. D	АНАЛИЗА НА ОКРУЖУВАЊЕТО .....	99
Доц. д-р Лидија Стефановска	A NEED FOR SYSTEMIC APPROACH TO SCANNING AS THE FIRST SIGNAL IN THE	
Ass. Prof. Lidija Stefanovska Ph. D	АНАЛИЗА НА ОКРУЖУВАЊЕТО .....	100
Ивана Солунчевска		
Ivana Solunchevska		
Проф. д-р Таип Јакупи	УЛОГАТА НА ВОДСТВОТО ВО ИНТЕГРАЦИЈАТА НА КОМПАНИИТЕ И ДРУГИТЕ	
Prof. Taip Jakupi, Ph.D.	ОБЛИЦИ НА ОРГАНИЗИРАЊЕ ВО ИНДУСТРИСКАТА ЗОНА ВИЗБЕГОВО –	
Доц. д-р Марија Котевска Димовска	СКОПЈЕ .....	109
Ass. Prof. Marija Kotevska Dimovska, Ph.D	THE ROLE OF THE LEADERSHIP IN THE INTEGRATION OF THE COMPANIES AND	
	OTHER FORMS OF ORGANISATION IN THE INDUSTRIAL ZONE VIZBEGOVO –	
	SKOPJE .....	110

М-р Лилјана Стрезовска МВА, Liljana Strezovska Доц. д-р Лидија Стефановска Ass. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D.,	ПРЕДМЕТ И НАЧИН НА АНАЛИЗА НА НАДВОРЕШНОТО ОКРУЖУВАЊЕ КАЈ МИКРО, МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА .....117 SUBJECT AND MANNER OF ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT AT MICRO, MACRO AND SMALL ENTERPRISES.....118
Д-р Весна Стојановска Vesna Stojanovska Ph.D	ЕФЕКТИВНО УПРАВУВАЊЕ СО РАЗНОВИДНОСТА .....124 EFFECTIVE MANAGEMENT OF DIVERISTY .....125
М-р Слаѓана Стаменкова M.Sc. Slagana Stamenkova	КАРАКТЕРИСТИКИ НА УСПЕШНИ ЖЕНИ – ПРЕТПРИЕМАЧИ .....133 CHARACTERISTICS OF SUCCESSFUL WOMEN-ENTREPRENEURS.....134

## СЕКЦИЈА 2 / SECTION 2

### Организациска култура и организациската интеграција / Organizational culture and organizational integration

Автор / Author	Наслов на труд / Paper title
Živan Živković	ORGANIZACIONA KULTURA I ORGANIZACIONA INTEGRACIJA .....142 ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL INTEGRATION .....142
Ass. Prof. Kristina Krsteska, Ph.D. Ass. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D.	ORGANIZATIONAL VALUES AS PART OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND THEIR INFLUENCE ON THE ORGANIZATION .....150
Доц. д-р Гордана Тасевска Ass. Prof. Gordana Tasevska, Ph.D.	ЕФЕКТИ ОД ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА КОУЧИНГ КУЛТУРАТА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ .....159 EFFECTS OF IMPLEMENTATION OF COACHING CULTURE IN ORGANIZATIONS ....160
Пред. м-р Дијана Дамевска, докторант Dijana Damevska Ph.D. Candidate Катерина Петровска Katerina Petrovska	УПРАВУВАЊЕТО СО НЕМАТЕРИЈАЛНИОТ КАПИТАЛ ВО НАСОКА НА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ЕФЕКТИВНОСТ .....172 INTENGIBLE CAPITAL MANAGEMENT TOWARDS INCREASING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS .....173
М-р Сашка Тодоровска Saska Todorovska M.Sc.	ОРГАНИЗАЦИСКИ ИНТЕГРИТЕТ ВО ПРОЦЕСОТ НА ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТКАКО КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ КАЈ ЗДРАВСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ .....183 ORGANIZATIONAL INTEGRITY IN THE PROCESS OF QUALITY IMPROVEMENT IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS AS DRIVER OF COMPETITIVE ADVANTAGE .....184

## СЕКЦИЈА 3 / SECTION 3

### Организациското учење и организациската интеграција / Organizational learning and organizational integration

Автор / Author	Наслов на труд / Paper title
Prof.Šermin Šenturan, Ph.D. Nesibe Šenturk, MBA Nabi Yavuz Šenturan	TALENT MANAGEMENT: A CASE ABOUT EMPLOYEE RETENTION IN A SME .....193
Slobodan Ćamilović, Ph.D. Slobodan Ćamilović, Ph.D.	STUDENSKA PRAKSA KAO ELEMENT STRATEŠKOG UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA .....202 STUDENTS PRACTICE AS AN ELEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES .....203
Проф. д-р Виктор Митревски Prof. Viktor Mitrevski, Ph.D.	СОЗДАВАЊЕТО И ОСВОЈУВАЊЕ ЗНАЕЊЕ ОСНОВА ЗА ОДРЖЛИВОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ .....212

	CREATING AND CONQUERING KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATIONS FOR SUSTAINABILITY .....	213
Виш пред. м-р Даниела Карадаков Senior Lecturer Daniela Karadakov, M.Sc. М-р Сашко Карадаков Sashko Karadakov, M.Sc.	ВЛИЈАНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ КАЈ ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	223
	THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL LEARNING ON THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF MANUFACTURING ORGANIZATIONS .....	224
Доц. д-р Зоран Б. Јовески Ass. Prof. Zoran B. Joveski, Ph D	ИСКУСТВО И ЗНАЕЊЕ КАКО ЕДИНСТВЕНА ОДРЖЛИВА ПРЕДНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА .....	232
	EXPERIENCE AND KNOWLEDGE AS A SINGLE SUSTAINABLE ADVANTAGE OF THE ORGANIZATION .....	233
МБА Ненад Дафинчевски MBA, Nenad Dafinchevski	КОНСУЛТАНТСТВОТО КАКО МОДЕЛ НА ОРГАНИЗАЦИСКО УЧЕЊЕ .....	238
Виш пред. м-р Даниела Карадаков Senior lecturer, Daniela Karadakov, M.Sc.	CONSULTANCY AS ORGANIZATIONAL LEARNING MODEL .....	239

#### СЕКЦИЈА 4 / SECTION 4

#### Организациското учење и организациската интеграција / Organizational learning and organizational integration

Автор / Author	Наслов на труд / Paper title	
Доц. д-р Горан Василевски Goran Vasilevski, Ph.D.	ЛИДЕРСТВО, МЕНАЏИРАЊЕ И ТИМСКАТА РАБОТА КАКО ФАКТОРИ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА .....	249
	LEADERSHIP, MANAGEMENT AND TEAM WORK AS FACTORS FOR THE ORGANIZATION'S COMPETITIVE POSITION .....	250
Д-р Билјана Нацковска – Вељковиќ Biljana Nacovska Veljkovic Ph. D.	ПРОФЕСИОНАЛНАТА ЕТИКА И ТИМСКАТА РАБОТА ВО СОЦИЈАЛНАТА ЗАШТИТА .....	259
	PROFESSIONAL ETHICS AND TEAM WORK WITHIN THE SOCIAL CARE .....	260
Доцент д-р Марјан Танушевски Ass. Prof. Marjan Tanushevski Ph.D.	ВМРЕЖУВАЊА НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ – ТИМОВИТЕ ВО ТИМ .....	267
	NETWORKING CSOS – TEAMS WITHIN A TEAM .....	268
Доц. д-р Тони Соклевски Ass. Prof. Toni Soklevski, Ph.D. Мирјана Соклевска, магистрант Mirjana Soklevska, M.Sc. candidate	ВЛИЈАНИЕТО НА ТИМСКАТА РАБОТА ВРЗ ЕФИКАСНАТА ОПЕРАТИВНА ИЗВЕДБА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ .....	274
	IMPACT OF TEAM WORK ON EFFICIENT OPERATIONAL PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS .....	275
Виш пред. м-р Благој Грубор Senior Lecturer Blagoj Grubor M.Sc.	ОРГАНИЗАЦИСКИ ОПЕРАТИВНИ ТИМОВИ.....	286
	ORGANIZATIONAL OPERATING TEAMS .....	287
Д-р Имер Зенку Imer Zenku, Ph.D.	МЕНАЏМЕНТОТ НА ЕФИКАСНОСТ И ЕФЕКТИВНОСТ КАКО ФАКТОРИ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКА КОНКУРЕНТНОСТ.....	296
	MANAGEMENT OF THE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS AS ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS FACTORS .....	297
М-р Лилјана Јоноски M.Sc. Liljana Jonoski	ТИМСКАТА РАБОТА КАКО ОСНОВА ЗА ГРАДЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ .....	305
	TEAM WORK AS A BASIS FOR BUILDING ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR .....	306
Доц. д-р Силвана Пашовска Ass. Prof. Silvana Pashovska Ph.D.	ИНВЕСТИРАЊЕ ВО РАЗВОЈОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ-ПАТЕКА КОН УСПЕХОТ НА КОМПАНИИТЕ .....	313



Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski Ph.D. МБА Андријана Апостолова MBA Andrijana Apostolova	INVESTING IN STAFF DEVELOPMENT - PATH TO SUCCESS FOR COMPANIES.....314 ВЛИЈАНИЕТО НА ТИМСКАТА РАБОТА ВРЗ ГРАДЕЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА.....329 THE IMPACT OF TEAM WORK ON DEVELOPING OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE.....330
М-р Илче Соклевски Ilce Soklevski, MSc Олгица Соклевска Olgica Soklevska	ОБЕДИНУВАЊЕ НА ИНДИВИДУАЛНИТЕ ИНТЕРЕСИ И ПРЕФЕРЕНЦИИ ВО ТИМОТ .....336 UNIFICATION OF INDIVIDUAL INTERESTS AND PREFERENCES IN THE TEAM .....337
Јасмина Василевска, магистрант Jasmina Vasilevska MSc candidate	ТИМСКАТА РАБОТА И ОРГАНИЗАЦИСКАТА ИНТЕГРАЦИЈА .....345 TEAM WORK AND ORGANIZATIONAL INTEGRATION.....346
Евгенија Ѓорѓиоска Evgenija Gjorgjioska Д-р Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска PhD Mirjana Stojceska Gjorgjioska	ЕФЕКТИВНИ ТИМОВИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ .....356 EFFECTIVE TEAMS IN ORGANIZATIONS .....357
Мирослав Стојанов Miroslav Stojanov	УЛОГАТА НА ТИМОВИТЕ ВО ПРОЦЕСОТ НА ДЕЛОВНОТО ПРЕГОВАРАЊЕ .....365 THE ROLE OF THE TEAM IN THE PROCESS OF BUSINESS NEGOTIATION .....366

## СЕКЦИЈА 5 / SECTION 5

### Други менаџерски предизвици за поголема конкурентност / Other management challenges for greater competitiveness

Автор / Author	Наслов на труд / Paper title
Доц. д-р Ладин Гостимировић Ladin Gostimirović, Ph.D. Доц. д-р Драган Јањушић Dragan Janjušić, Ph.D.	ОРГАНИЗАЦИЈСКА КОНКУРЕНТНОСТ ЛОКАЛНИХ ЗАЈЕДНИЦА У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ.....371 ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS OF LOCAL COMMUNITIES IN THE REPUBLIC OF SRPSKA .....372
Adela Cafuli Rovena Troplini	THE DIRECTION OF FINANCIAL DEVELOPMENT AND ECONOMIC PERFORMANCE IN ALBANIA.....381
М-р Жарко Маркоски MSc Zarko Markoski	Е-МАРКЕТИНГОТ – МОЖНОСТ ЗА ОРГАНИЗАЦИЈСКА КОНКУРЕНТНОСТ НА КОМПАНИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....393 E-MARKETING - POSSIBILITY OF ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS OF THE COMPANIES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA .....394
Д-р Ана Ристевска Ana Ristevska, PhD	МАРКЕТИНГ ИСТРАЖУВАЊЕТО КАКО КАТАЛИЗАТОР ЗА ПОГОЛЕМА ЕФИКАСНОСТ ВО ПРЕХРАНБЕНИТЕ КОМПАНИИ .....403 MARKETING RESEARCH AS A CATALYST FOR GREATER EFFICIENCY AT FOOD COMPANIES.....404
Dr Ilić Biljana	INCREASING ENERGY EFFICIENCY OF GAMZIGRAD SPA USING GEOTHERMAL ENERGY.....413
Проф. д-р Гоце Џуклески Prof. Goce Dzuklevski, Ph.D.	МАКЕДОНСКИТЕ ТАЈНИ СЛУЖБИ – СОСТОЈБИ И ТЕНДЕНЦИИ.....421 MACEDONIAN SECRET SERVICES - CONDITIONS AND TRENDS.....422
Dr Petronije Jevtić Dr Ljiljana Stošić Mihajlović Miroslava Jevtic	THE DEVELOPMENT OF NEW ECONOMY .....430

Доц. д-р Божидар Миленковски Bozidar Milenkovski, PhD	СОЦИЈАЛНОТО ПРЕТПРИЕМАШТВО КАКО АЛАТКА ЗА ПОТТИКНУВАЊЕ НА МЛАДИНСКОТО ПРЕТПРИЕМАШТВО.....	439
Проф. д-р Моника Марковска Prof. Monika Markovska, PhD	SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A TOOL FOR PROMOTING YOUTH ENTREPRENEURSHIP.....	440
Д-р Сашо Додовски Sasho Dodovski, PhD		
Mirjana Dlbokić Živan Živković	SWOT-АНР MODEL PRIORITIZACIJE STRATEGIJA RAZVOJA VINOGRADARSTVA U JABLANIČKOM OKRUGU - SRBIJA.....	449
	SWOT - ANP MODEL FOR PRIORITIZATION OF STRATEGIES FOR DEVELOPEMENT OF VITICULTURE IN JABLANICA DISTRICT – SERBIA .....	450
М-р Гордана Балтовска MBA Gordana Baltovska	ПРЕДИЗВИЦИТЕ СО КОИ СЕ СООЧУВААТ БАНКИТЕ И СТРАТЕГИИ ЗА ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ПРЕКУ ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ.....	464
	CHALLENGES FACED BY BANKS AND STRATEGIES FOR SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH ORGANIZATIONAL CHANGES .....	465
Д-р Ирена Лекоска Irena Lekoska, Ph.D.	АНАЛИЗА НА ОСНОВНИТЕ АКТИВНОСТИ НА ПРОЦЕСОТ НА ПОСТ- СПОЈУВАЊА/ПРЕЗЕМАЊА НА БАНКИТЕ.....	473
	BASIC ACTIVITIES OF THE PROCESS OF POST-MERGER OR POST-ACQUISITION OF BANKS.....	474
Доц. д-р Маја Кочоска Maја Kochoska Ph.D.	СОЦИЈАЛНИТЕ МРЕЖИ КАКО КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ КАЈ ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ УСТАНОВИ.....	483
	SOCIAL NETWORKS AS COMPETITIVE ADVANTAGE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.....	484
Д-р Аце Бакиевски, вонреден професор Ass.Prof. Ace Bakievski Ph.D.	ШТРАЈК ИЛИ ЛОКАУТ .....	496
Д-р Мимоза Бакиевска, вонреден професор Ass. Prof. Mimoza Bakievska, Ph.D.	STRIKE OR LOCKOUT .....	497
Виш пред. м-р Васил Стамболиски M.Sc. Vasil Stamboliski	ИНОВАЦИЈА НА НОВ НАЧИН НА ПРОДАЖБА НА БАТЕРИИ ВО СЕРВИСНА МРЕЖА.....	504
Проф. д-р Ванчо Донеv Проф. д-р Радмил Поленаковиќ Prof. Radmil Polenakovikj, Ph.D.	INOVIATION OF A NEW WAY OF SALE OF BATTERIES IN SERVICE NETWORK .....	505
Ph.D. Vancho Donev		
Emeritus prof.dr Jozo Sović Prof. dr Ramiz Kikanović Ing AOP Lenka Sović- Trajanova	ACCOUNTING BIJOUTERIE.....	515
Санде Смиљанов Sande Smiljanov	ДРЖАВНИОТ ПРОТОКОЛ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ПРЕКУ ОРГАНИЗАЦИСКА ИНТЕГРАЦИЈА ДО ПОГОЛЕМА ЕФИКАСНОСТ.....	525
	STATE PROTOCOL IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA - THROUGH ORGANIZATIONAL INTEGRATION TO INCREASED EFFICIENCY .....	526
Д-р Алмира Цури – Мемети Almira Curri – Memeti PhD	МЕНАЦИРАЊЕ НА ОНЛАЈН РЕПУТАЦИЈАТА ПРЕКУ СОЦИЈАЛНИТЕ МЕДИУМИ .....	539
Сабрије Ковачи Sabrije Kovaçi	MANAGING ONLINE REPUTATION THROUGH SOCIAL MEDIA .....	540
Д-р Гулнаипе Беџети Gulnaipe Bedzeti PhD		

Емилија Мајковска, студент на ПДС Emilija Majkovska, MBA Student	ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА УМЕТНИЧКИТЕ ДРУШТВА ПРЕКУ ЗАПИШУВАЊЕ НА НОВИ ЧЛЕНОВИ.....552 INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ARTISTIC ASSOCIATIONS THROUGH REGISTRATION OF NEW MEMBERS .....553
Mr.sc. Petar Čovo Dr.sc. Višnja Perin Antonija Bašić	PRIKAZ METODOLOGIJE KONSTRUISANJA PREDMETNOG KURIKULUMA U OKVIRU PROJEKTA „3D DIZAJN“.....563 A METHODOLOGY OF CONSTRUCTING THE SUBJECT CURRICULUM WITHIN THE PROJECT "3D DESIGN" .....564
Љупчо Јанески Ljupcho Janeski Дејан Методијески Dejan Metodijeski	КВАЛИТЕТ НА УСЛУГИТЕ ВО ХОТЕЛИТЕ СО ПЕТ ЗВЕЗДИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....582 QUALITY OF SERVICES IN FIVE STAR HOTELS IN REPUBLIC OF MACEDONIA.....583
М-р Роберто Илиевски Roberto Ilievski, MSc Олгица Илиевска, дипл.оперативен менаџер Olgica Ilievska, BA Operations Manager	ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ТИМСКАТА РАБОТА ВО ПРОЕКТИТЕ ЗА ЕНЕРГЕТСКАТА ЕФИКАСНОСТ И КОНКУРЕНТНОСТ НА КОМПАНИИТЕ .....594 IMPLEMENTATION OF TEAM WORK IN PROJECTS FOR ENERGY EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF COMPANIES.....595

ПЛЕНАРНА СЕКЦИЈА /

PLENARY SECTION



## INOVACIJE IN USPEŠNOST MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ

**Dr. Barbara Rodica, viš. pred.**

Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto

[barbara.rodica@guest.arnes.si](mailto:barbara.rodica@guest.arnes.si)

### POVZETEK

V hitro spreminjajočem se globalnem okolju je inovativnost ključnega pomena za tržno gospodarstvo. V takšnem dinamičnem okolju si podjetja nenehno prizadevajo najti načine in uresničiti cilj, da se razlikujejo od konkurentov in si tako ustvarijo konkurenčno prednost. Po Schumpetru je inovacija komercializacija novega znanja. Z inovacijami podjetja izboljšujejo načine združevanja kapitala in dela in tako dosežejo bolj učinkovito proizvodnjo blaga in storitev ali procesov ter kombinacijo vseh. Raziskovanje inovacij ima dolgo akademsko poreklo. Številne študije o inovativnosti se osredotočajo na zmogljivosti velikih podjetij – s potrebnimi fizičnimi in finančnimi sredstvi ter kompleksnimi organizacijskimi strukturami. V tem članku raziskujemo inovacijsko naravo malih in srednje velikih podjetij. Raziskujemo, kako mala in srednje velika podjetja prilagodijo svoje inovacijske strategije za konkurenčno okolje. V članku poudarimo, da morajo v inovacijskem procesu mala in srednje velika podjetja razviti inovacijske sposobnosti ter jih podpirati s široko paleto strateških kompetenc. Z rezultati raziskave ugotovimo povezanost med inovacijsko uspešnostjo podjetja in med notranjimi, zunanjimi, stroškovnimi dejavniki ter spodbudami za inoviranje glede na velikost in dejavnost, s katero se podjetje ukvarja.

**Ključne besede:** inovacija, inovacijska uspešnost, inovacijska aktivnost, MSP podjetja



## INNOVATION AND PERFORMANCE IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

**Barbara Rodica, Ph.D.**

Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto

[barbara.rodica@guest.arnes.si](mailto:barbara.rodica@guest.arnes.si)

### ABSTRACT

In a rapidly changing global environment innovation is the lifeblood of a market economy. In a dynamic environment enterprises constantly strive for ways to differentiate themselves from their competitors and in so doing aim to benefit from the thus-created competitive advantage. Following Schumpeter, innovation is the commercialization of new knowledge.

Innovations improves the ways in which enterprises combine capital and labour, allowing them to produce goods and services or processes, or some combination thereof more efficiently. Studies of innovation have a long academic lineage. Many studies on innovation focused on the capabilities of large enterprises – with significant physical and financial assets and complex organizational structures. In this article we investigating the nature of innovation in small and medium sized enterprises. We explore how small and medium sized enterprises tailor their innovation strategies to competitive environment. In our article, it is pointed out that in the innovation process small and medium sized enterprises must develop innovation capabilities, and support these capabilities with a broad array of strategic competencies. The results of the research show the correlation between the innovation performance of a company and the internal and external cost factors, along with the innovativeness motivation, according to the size and business activity of the enterprise.

**Keywords:** innovation, innovation performance, innovation activity, SME-s enterprises.



## 1 Uvod

V današnjem globalnem okolju se odvijajo procesi, povezani z večanjem globalne konkurenčnosti, s krajšim življenjskim ciklom izdelka, z višjimi tehnološkimi sposobnostmi, z vedno bolj kompleksnimi in hitro spreminjajočimi se željami porabnika.

Po mnenju avtorjev Tidd et al. (2005, str. 4) je vsem uspešnim podjetjem skupno nenehno inoviranje. Inovativna podjetja ustvarjajo konkurenčne prednosti na različne načine. V največji prednosti so na takšen način podjetja, ki v dejavnosti, s katero se ukvarjajo, aktivirajo nova znanja (npr. tehnološka znanja), aktivirajo nove izkušnje in na osnovi teh ustvarjajo novosti/spremembe v ponudbi (izdelkov/storitev), izvajajo novosti/spremembe v načinih ustvarjanja, organiziranja in zagotavljanja ponudbe. Prednosti, ki jih v podjetjih ustvarjajo ali pridobivajo, so rezultat razvoja in raziskav ter v veliki meri posledica državne politike. Za povečanje inovativnosti in novih patentov so pomembni vložki v R&R. Brez sredstev za razvoj R&R ne moremo pričakovati, da bi bila podjetja konkurenčna. Eden od pogojev, da bodo slovenska podjetja tako konkurenčna kot druga podjetja v EU, je stalno vlaganje v R&R. Države EU se zavedajo, da je za višjo inovacijsko dejavnost potrebno intenzivno vlaganje v človeške vire, raziskave in razvoj ter informacijsko telekomunikacijske tehnologije, ki vzpostavljajo ustrezne pogoje za to. V času pospešene globalizacije se poleg konkurenčne tekme med podjetji dogaja konkurenčna tekma med posameznimi »lokalnimi« skupnostmi (država, regija) pri ustvarjanju kakovostnega okolja za učenje, znanje in inovacije.

S pomočjo razvoja in raziskav ter posledično z inovacijami si podjetja postavijo strateško pozicijo, ki onemogoča morebitne nove konkurente ali omogoča tekmovanje z obstoječimi konkurenti. Konkurenčne prednosti ima lahko podjetje tudi zaradi specifičnih lastnosti podjetja, npr. svoje velikosti ali posedovanja redkih virov. Vendar je čedalje bolj pomembno dejstvo, da je v največji prednosti tisto podjetje, ki uspe najbolje uporabiti znanje, tehnologijo in izkušnje v smislu ustvarjanja novih izdelkov, storitev ali procesov. Tega se morajo zavedati v svetovnem, evropskem in tudi nacionalnem merilu v Sloveniji predstavljajo mala in srednje velika podjetja (MSP) vedno večji delež gospodarstva (v Sloveniji 98,5 %). V rezultatih različnih raziskav (Likar et al., 2011; Poročilo o razvoju 2012, 2012) in raziskovalnih projektov je prikazano, da slovenska podjetja, ne glede na velikost niso dovolj inovativna, in da je inovativnost slabša, kot prikazujejo najpogosteje uporabljeni statistični kazalci. Veliko priložnost imajo na področju inoviranja predvsem MSP, ki so se sposobna hitro prilagoditi novim razmeram na trgu.

## 2 Inovacijske strategije in konkurenčnost slovenije

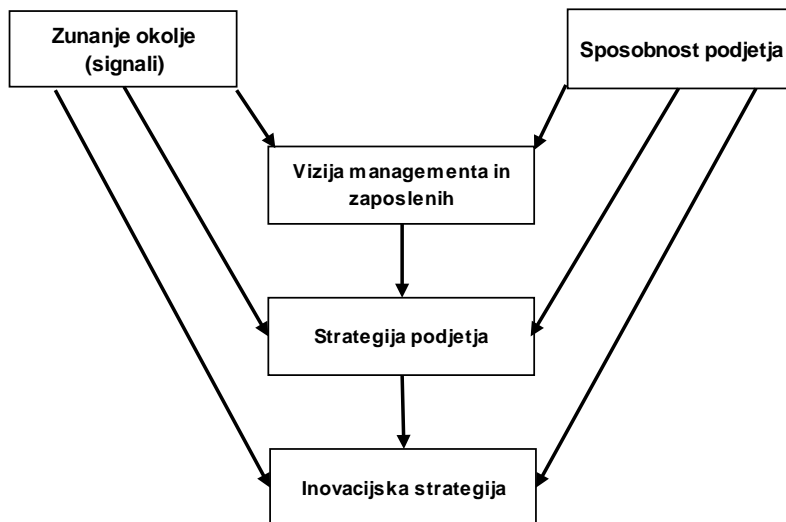
### 2.1 Inovacijske strategije in konkurenčno okolje

*Inovacijska strategija* je celotna veriga poslovnih aktivnosti, s katerimi vodstvo podjetja in inovacijski menedžment podjetja že v začetku inovacijskega procesa predvidi pomembne odločitve, povezane z inovacijo. Inovacijska strategija vključuje vse inovacijske aktivnosti podjetja, ki vodijo k realizaciji ideje do inovacije, načrtovanje, nadzorovanje in usklajevanje dela v vseh fazah. Likar et al. (2006, str. 144–149) strategijo inovacij razdelijo v več skupin in podskupin. Poudarijo, da ni enotne definicije. Med osnovnimi in največkrat opisanimi strategijami predstavijo: vodilno, sledilno, odvisno in tradicionalno.



Oblikovanje in izvajanje inovacijske strategije podjetja je odvisno od načrtovane strategije podjetja, vplivov zunanjega okolja na inovacijsko strategijo in notranjih inovacijskih sposobnosti podjetja (Shema 1).

**Shema 1: Oblikovanje inovacijske strategije**



Vir: Stanovnik, P. in Kavaš, D., 2004, str. 106.

Na odločitve o tem, kako bo podjetje izvajalo inovacijski proces, vplivajo poleg inovacijske strategije podjetja tudi dejavniki, ki so povezani z dejavnostjo, s katero se ukvarja podjetje, z velikostjo podjetja idr. Po podatkih številnih raziskav (Statistični urad RS in druge) je velikost podjetja dejavnik, ki opazno vpliva na izvedene inovacijske aktivnosti. Glede na podatke Statističnega urada RS in drugih raziskav (Tomšič, 2015; Hočevnar, 2014; Bodlaj, 2009) so velika in srednja podjetja inovacijsko bolj aktivna kot majhna in mikro podjetja. Velika in srednja podjetja izvajajo inovacijske procese bolj načrtovano in namenijo za izvajanje inovacijskih aktivnosti višja finančna sredstva kot majhna podjetja.

## 2.2 Konkurenčnost MSP v Sloveniji

Najpomembnejša publikacija na področju merjenja mednarodne konkurenčnosti je Globalno poročilo konkurenčnosti (The Global Competitiveness Report \_GCR), ki zajema že 148 držav (Global Competitiveness Report 2012–2013, 2013). *Konkurenčnost* je opredeljena kot nabor institucij, politik in dejavnikov, ki določajo raven produktivnosti. Stebri konkurenčnosti so naslednji:

- faza 1: institucije, infrastruktura, makroekonomsko okolje, zdravje in primarno izobraževanje;
- faza 2: visokošolsko izobraževanje in usposabljanje, učinkovitost trgov končnih dobrin, učinkovitost trga dela, učinkovitost finančnega trga, tehnološka pripravljenost, velikost trga;
- faza 3: podjetniške strategije, inovacije.

V letu 2013 se je Slovenija, kot navaja GCI, uvrstila na 40. mesto in v primerjavi z letom 2009 izgubila 11 mest, razen pri kazalnikih – kakovost znanstveno-raziskovalnih ustanov in število patentov na milijon prebivalcev, se je uvrstitev zelo poslabšala. Tako tudi pri kazalcu zmožnost za inovacije za 37 mest glede na leto 2009, pri kazalcu vladne nabave tehnoloških dobrin za 60 mest, pri kazalcu vlaganje podjetij v raziskave in razvoj pa za 36 mest. Rezultati globalnega poročila konkurenčnosti





kažejo, da je razkorak v konkurenčnosti med evropskimi državami v največji meri posledica razlik v uspešnosti delovanja institucij, v bazi znanja ter inovacijski sposobnosti. Med najbolj problematičnimi dejavniki z vidika poslovanja v Sloveniji so bili v letih 2012 in 2013: dostop do finančnih virov, neučinkovita vladna administracija, omejevalni predpisi na področju zaposlovanja, davčne stopnje, korupcija, politična nestabilnost, vladna nestabilnost/udari, zapletenost davčne zakonodaje, slaba delovna etika zaposlenih, omejena inovacijska zmogljivost, neustrezno izobražena delovna sila, nezadostna infrastruktura (Global Competitiveness Report 2013, 2013, str. 13–17). V poročilu Regionalni razvojni program za obdobje 2014–2020 v razvojni regiji Jugovzhodna Slovenija (2015, str. 93–94) poudarijo, da je *konkurenčnost evropske in slovenske industrije* predvsem v nekaterih panogah (kovinska industrija ipd.) ogrožena zaradi pritiskov drugih hitro rastočih gospodarstev. Slovenija ima velik zaostanek na področju visokotehnološkega izvoza. Konkurenčnost podjetij v Evropski uniji je v pretežni meri odvisna od inovacijske dejavnosti.

Čeprav v Sloveniji po mnenju Evropske komisije sledimo prioritetam evropskega raziskovalnega prostora, slovenija še ni v celoti razvila svojega inovacijskega potenciala. V raziskavi, katere rezultate delno predstavljamo v nadaljevanju, smo raziskali kako inovacijsko okolje podjetij vpliva na njihovo inovacijsko aktivnost. Zanimalo nas je kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na izvajanje inovacijske aktivnosti MSP, kateri so pomembni viri informacij za MSP (notranji, tržni viri, institucionalni in drugi viri informacij za inovacijsko dejavnost podjetja), vplive iz okolja idr.

### **3 Metodologija**

#### **3.1 Namen in cilji raziskave**

Temeljni namen raziskave je bil preučiti, katere aktivnosti in kateri dejavniki so ključni za izvajanje inovacijske aktivnosti v MSP podjetjih v Sloveniji.

Cilji raziskave so raziskati, katere aktivnosti izvajajo podjetja z namenom inoviranja, dejavnike, ki kot spodbuda/ovira vplivajo na inovacijsko dejavnost MSP ter vire informacij za izvajanje inovacijske aktivnosti.

#### **3.2 Raziskovalne metode in tehnike**

V raziskavi smo uporabili deskriptivno neeksperimentalno metodo empiričnega raziskovanja. Kot instrument smo sestavili vprašalnik o merjenju inovacijske aktivnosti malih in srednje velikih podjetij. Vprašanja so bila zgrajena po modelu lestvice stališč Likertovega tipa. Stopnje lestvice so bile razporejene od 1 do 5, v logičnem kontinuumu od minimalnega do maksimalnega sprejemanja stališč. Podatki so bili obdelani s statističnim paketom SPSS 19.0. Zanesljivost vprašalnika smo izračunali v SPSS-u s testom zanesljivosti, ki je pokazal vrednost Cronbachovega koeficienta  $\alpha$ . Vrednost Cronbach  $\alpha$  v skoraj vseh sklopih (poslovne prakse podjetja, načrtovanje in uvajanje inovacijske aktivnosti ...) znaša več kot 0,7.

#### **3.3 Vzorec**

V raziskavi je sodelovalo 55 podjetij iz statistične regije JV Slovenija, 51 podjetij iz Osrednjeslovenskeregije in 62 podjetij iz Obalno-kraške regije, torej skupaj 168 podjetij. Podjetja smo glede na Zakon o gospodarskih družbah (ZGD, Uradni list RS, št. 65/09) delili na osnovi izpolnjevanja



treh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive. Med glavne dejavnosti malih in srednje velikih podjetij v JV Sloveniji smo uvrstili predelovalno dejavnost (21,8 %), gradbeništvo (5,5 %), trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozi (9,1 %), promet in skladiščenje (14,5 %), gostinstvo (5,5 %), informacijske in komunikacijske dejavnosti (5,5 %), strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (5,5 %), druge dejavnosti (20 %).

### 3.4 Potek zbiranja podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo v drugi polovici leta 2013 z anonimnim spletnim vprašalnikom, namenjenim direktorjem, menedžerjem in vodjem oziroma drugim zaposlenim v izbranih regijah v sloveniji, katerih naslove smo dobili iz javno dostopnih baz podatkov (AJPES, IBON, IPIS, BIZI) oziroma podatkov dostopnih na spletnih straneh podjetij.

## 4 Rezultati in razprava

Z raziskavo smo želeli podrobneje spoznati inovacijsko aktivnost MSP v Sloveniji v obdobju 2010–2012. V prvem sklopu nas je zanimalo, kakšne poslovne prakse izvajajo podjetja iz regije JV Slovenija. Ugotovljamo, da predstavniki malih in srednje velikih podjetij iz regije JV Slovenija z najvišjo povprečno stopnjo strinjanja glede spodbude/vzroka inoviranja ocenjujejo trditev, ki se nanaša na dejavnik konkurence. Pri tem jih najbolj spodbuja konkurenca v obliki novih znanj in idej ( $M = 4,13$ ). Le malo manjši pomen pripisujejo predstavniki podjetij spodbudam/ vzrokom konkurence v obliki cenovnih pritiskov ( $M = 4,09$ ). Večji pomen pripisujejo konkurenci v obliki novih znanj in cenovnih pritiskov srednja podjetja, le malo manjši pomen pa mala podjetja. Prav tako se predstavniki podjetij s povprečno stopnjo 3,95 strinjajo s trditvijo, da so spodbuda/vzroki inoviranja povezani s potrebami odjemalcev in v povprečju z oceno 3,87, da je to napredek tehnologije.

Iz Tabele 1 vidimo, da je v primeru dejavnikov, podjetje dobro pozna svoje kupce, aktivno spremlja zadovoljstvo kupcev, izvede korektivne ukrepe ob nezadovoljstvu in pritožbah kupcev, proučuje spreminjanje potreb, preučuje težave kupcev, tesno sodeluje z najbolj naprednimi kupci, dobro pozna konkurente, odziva se na aktivnosti konkurentov, širi informacije o dogajanju na trgu; predpostavka o homogenosti varianc je izpolnjena. Ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc ( $F = 0,101$ ,  $p = 0,752$ ) t-test za neodvisne vzorce ni pokazal statistično pomembnih razlik ( $t = -0,639$ ,  $g = 52$ ,  $p = 0,525$ ) v raznolikosti poznavanja kupcev med predstavniki podjetij v malih in srednje velikih podjetjih.

Čeprav razlike niso statistično pomembne, so odgovori predstavnikov podjetij pokazali na boljše poznavanje kupcev med predstavniki srednje velikih podjetij ( $M = 4,33$ ) kot v malih podjetjih ( $M = 4,15$ ). Tudi pri preostalih osmih dejavnih poslovnih praks podjetij v JV Sloveniji, kjer je bila izpolnjena predpostavka o homogenosti varianc, t-test za neodvisne vzorce ni pokazal statistično pomembnih razlik. Ker razlika aritmetičnih sredin ni statistično pomembna, lahko za te dejavnike trdimo, da se med anketiranimi predstavniki malih in srednje velikih podjetij iz JV Slovenije ne pojavljajo statistično pomembne razlike v mnenju glede izvedenih poslovnih praks.

*Tabela 1:* T-test neodvisnih spremenljivk dejavnikov poslovnih praks podjetja glede navelikost podjetja (število zaposlenih v podjetju)



	<i>Levenov test ekvivalentnosti varianc</i>		<i>T - test za ekvivalentnost aritmetičnih sredin</i>				
	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>g</i>	<i>p</i>	<i>Razlika PV</i>	<i>Standardna napaka razlik</i>
V podjetju dobro poznamo kupce naših izdelkov/storitev.	0,101	0,752	-0,639	52	0,525	-0,179	0,281
V podjetju aktivno spremljamo zadovoljstvo kupcev.	0,010	0,920	-0,338	52	0,736	-0,092	0,273
Ob nezadovoljstvu in pritožbah kupcev čim hitreje izpeljemo korektivne ukrepe.	0,011	0,916	0,153	52	0,879	0,046	0,302
Proučujemo spreminjanje potreb ...	0,136	0,714	-1,355	52	0,181	-0,364	0,269
Proučujemo morebitne težave kupcev pri uporabi sedanjih izdelkov/storitev ...	0,947	0,335	-1,876	52	0,066	-0,415	0,221
Prepočasi zaznavamo pomembne trende v širšem okolju.	5,159	0,027	-1,903	52	0,063	-0,662	0,348
			-1,657	20,055	0,113	-0,662	0,399
Tesno sodelujemo z najbolj naprednimi kupci ...	0,598	0,443	-1,590	51	0,118	-0,447	0,281
Trženjski splet prilagajamo izbranim ciljnim trgov (segmentom).	8,541	0,005	-2,012	52	0,049	-0,554	0,275
			-2,503	42,435	0,016	-0,554	0,221
Dobro poznamo svoje konkurente.	1,282	0,263	-1,000	52	0,322	-0,236	0,236
V podjetju se hitro odzivamo na aktivnosti konkurentov.	0,630	0,431	-0,393	52	0,696	-0,097	0,248
Pomembne informacije o dogajanju na trgu se hitro širijo po podjetju.	3,636	0,062	-0,817	52	0,418	-0,190	0,232

PV = povprečna vrednost; p = statistična verjetnost.

Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Iz rezultatov raziskave ugotavljamo, da se predstavniki podjetij s trditvami o notranjih virih informacij, ki so pomembni za inovacijsko dejavnost podjetja, najbolj strinjajo s trditvijo o pomenu učenja ob neuspehih ( $M = 3,96$ ). Večji pomen učenju ob neuspehih pripisujejo predstavniki malih ( $M = 4,05$ ) kot srednje velikih podjetij ( $M = 3,64$ ). Z najnižjo povprečno stopnjo predstavniki podjetij ocenjujejo strinjanje s trditvijo, da vpliva na inovacijsko aktivnost podjetja učenje ob pridobitvi novih strokovnjakov ( $M = 3,44$ ). Ocene parametrov ne kažejo večjih odstopanj v vrednostih aritmetičnih sredin in standardnih odklonov med posameznimi notranjimi viri informacij. Ugotavljamo, da se podjetja s trditvami o tržnih virih informacij, ki so pomembni za inovacijsko dejavnost podjetij, najbolj strinjajo s trditvijo o pomenu strank in kupcev kot pomembnem viru informacij ( $M = 4,09$ ). Le malo večji pomen strank in kupcev za izvedeno inovacijsko dejavnost pripisujejo mala podjetja ( $M = 4,11$ ) kot srednje velika ( $M = 4,07$ ). P-vrednost t-testa za ekvivalentnost aritmetičnih sredin je za dejavnik izbrani viri informacij glede na velikost podjetja v JV Sloveniji enaka 0,031, zato lahko za ta dejavnik trdimo, da se med vsemi malimi in srednje velikimi v raziskavo vključenimi podjetji iz JV Slovenije pojavljajo statistično pomembne razlike v mnenju anketiranih glede uporabljenih izbranih virov informacij. S tveganjem 3,1 % trdimo, da so za predstavnike srednje velikih podjetij strokovna



združenja in združenja gospodarske panoge v povprečju pomembnejši vir informacij kot za mala podjetja.

## 5 Sklep

Več kot 99 % vseh podjetij v EU so MSP. Za države v območju EU in še bolj za posamezne regije EU so značilne številne posebnosti in razlike v inovacijski aktivnosti in učinkovitosti ter tako tudi konkurenčnosti. Glede na inovacijsko učinkovitost dosegajo države/regije prednosti pred tekmeči ali pa zaradi različnih pomanjkljivosti le sledijo najbolj inovativnim državam/regijam v EU. Razlike v rasti regij lahko pripišemo razlikam v njihovi inovacijski sposobnosti.

Med najpomembnejšimi razlogi za uvajanje inovacij predstavniki malih in srednje velikih podjetij JV Slovenije navedejo izboljševanje rezultatov podjetja. Kot smo pričakovali, z najvišjo povprečno stopnjo strinjanja glede spodbude/vzroka za uvedbo inovacijskih aktivnosti v in inoviranja v podjetju ocenjujejo trditev, ki se nanaša na dejavnik konkurence. Ugotovimo, da obstajajo statistično značilne razlike neodvisnih spremenljivk dejavnikov poslovnih praks podjetij glede na velikost podjetja pri dejavniku tržna naravnost na ciljne trge in dejavniku preučevanje težav kupcev. Srednje velika podjetja skladno glede na naša predvidevanja bolj načrtovano prilagajajo trženjski splet izbranim ciljnim trgom in proučujejo morebitne težave kupcev z namenom ponuditi novo ali boljšo rešitev za zadovoljitev potrebe, saj so za izvajanje teh potrebna visoka finančna sredstva in usposobljeni zaposleni z različnimi znanji.

Menimo, da je v celotnem inovacijskem procesu potrebno, da se srednja in predvsem mala podjetja v Sloveniji in JV Sloveniji bolj intenzivno usmerijo k razvoju pomembnejših, radikalnih inovacij, s katerimi bi dosegla večjo dodano vrednost.



## LITERATURA

1. Bodlaj, M. (2009). Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja: konceptualni model in empirična preverba: doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. 240 str.
2. Global Competitiveness Report 2012–2013. (2013). Geneva: World Economic Forum.
3. Hočevar, B. (2014). Dolenjska podjetja: na eni strani Krka, na drugi Trimo. Finance, 17. 9. 2014, str. 12–13.
4. Likar, B. et al. (2006). Management inovacijskih in RR procesov v EU. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo – Korona plus.
5. Regionalni razvojni program za obdobje 2014–2020 v razvojni regiji Jugovzhodna Slovenija. (2015). Razvojni center Novo mesto d. o. o., Regionalna razvojna agencija za JV Slovenijo, marec 2015. Spletna stran: [http://www.rc-nm.si/Portals/0/RRP%202014/RRP\\_JVSLO\\_2014-2020\\_marec%202015.pdf](http://www.rc-nm.si/Portals/0/RRP%202014/RRP_JVSLO_2014-2020_marec%202015.pdf).
6. Stanovnik, P. in Kavaš, D. (2004). Ekonomika tehnoloških sprememb. Ljubljana.
  - a. Spletna stran: [http://www.ier.si/files/Skripta%20VSP\\_final.pdf](http://www.ier.si/files/Skripta%20VSP_final.pdf), str. 106.
7. Tidd, J., Bessant, J., & Keith, P. (2005). Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. 3rd ed. Chichester [etc.]: J. Wiley.
8. Tomšič, N. (2015). Mala in srednje velika podjetja v konkurenčnem trajnostnem razvoju. Doktorska disertacija. Koper: Fakulteta za management.
9. Zakon o gospodarskih družbah (2009). Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 100/11 – Skl. US in 32/12.

СЕКЦИЈА 1 /

SECTION 1

Водството и организациската интеграција /  
Leadership and organizational integration



## CUSTOMER-FOCUSED BANKS - ORGANIZATION AND INFRASTRUCTURE

**Gordana Petrusevska**

EL-TE Inzenering

[petrusevska@elte-inzenering.com.mk](mailto:petrusevska@elte-inzenering.com.mk)

### ABSTRACT

Retail banks are facing greater challenges than ever before in executing their customer management strategies. Intensifying competition, proliferating customer contact channels, escalating attacks on customer information, rising customer expectations and capitalizing on new market opportunities are at the top of every bank executive's agenda. In looking for ways to drive growth, banks need to evaluate their customer management strategy. The question is do they currently have a CRM solution that is capable of delivering consistent and cost-effective customer service, customer-aligned products and services, enhanced customer loyalty and long-term value.

Today the ability to maximize customer loyalty through close and durable relationships is critical. As banks strive to create and manage customer relationships, several emerging trends affect the approach and tools banks employ to achieve sustainable growth. These trends reflect a fundamental change in the way banks interact with the customers they have – and those they want to acquire. In the paper below an analysis of a Macedonian banks is portrayed with a proposal for bettering their CRM plan.

**Key words:** CRM, Customers, Management, Strategies, Techniques.



## Introduction

In the recent times, Customer Relationship Management (CRM) has become one of the most dynamic topics of Marketing. This popularity is indeed a result of the promising features offered by CRM. CRM in banking sector has now become an important topic for discussion because of competition between the local and multinational banks.

The banking industry has long reputation of being slow to response to customer concerns. In Macedonia banks used to neglect customer concerns because traditionally banks have had no perceived need to be responsive to consumers. The frustration and anger illustrated due to the lack of customer service by many consumers against the banking industry because of the many mergers and/or failures is undeniable. Many consumers do not like and do not trust their banking service provider because of the perceived lack of needs fulfilment.

CRM is a growing trend in banks today and banks are spending a lot on CRM. According to research analysts CRM is still at the top of banking priorities. Over the last five years Macedonia witnessed a phenomenal growth of consumer banking. This unprecedented development has followed privatization of nationalized banks, banking reforms brought by National Bank of Macedonia and the main focus was to capture high potential customers by practicing CRM techniques.

## Part 1

### Defining Strategic CRM in the Company

Strategic CRM may be regarded as an approach to the management of resources that provides a strategic framework to support long-term business goals and outcomes. The approach is concerned with longer-term customer issues and macro-concerns about structure, quality, culture, values, commitment and matching resources to future need.

### Defining Operational CRM in the Company

The operational application of CRM enables effective interaction with customers. For this purpose various tools are used. These contact management tools aim to reduce costs by improved process efficiency and use of media based communication channels. These are also aimed to provide customers with a consistent interface across all communication channels. To achieve this relevant customer data is collected and also displayed at all customer touch points. This is the customer master data. Another set of data where employees' contact with customers is also logged. This has information like topics discussed, customer requirements, soft customer data like hobbies, preferences, interests, details about children and other minor stuffs. Banks are an exemplary implementation of CRM as customer contact management. Channel management tools aim to understand how customer interacts with the company. It aims to deliver products and services across multiple channels in effective, efficient, and consistent manner. Content management tools enable the company to manage what is visible to the customers i.e. what the customers are able to see when they interact with the company. The various processes undertaken are: campaign management, sales management, service management, and complaint management.

### Defining Analytical CRM in the Company





The data collected in operational management is analyzed to segment customers. The valuable information thus obtained is used to satisfy customers. Analytical CRM is composed of pattern discovery component, product and customer analysis component, multitude component, sorting and customer fractionation component and customer value evaluation component.

Analytical solutions provided for most companies are integrated view of customer across all channels and applications, campaign performance analysis, customer profitability analysis, cross-selling and up selling. The analytical solutions help answer questions like:

1. Who are their best customers?
2. Whom they are likely to lose?
3. How to retain them?
4. How to attract new customers?
5. How to improve profitability of customers?

Examples are data warehousing, online analytical processing (OLAP), and data mining systems.

Concept of customer segmentation : the value of customer is judged based on RFM analysis i.e. focusing on Recency, Frequency, and Monetary value from customer purchasing data in retail business. Accordingly the customers are divided into various levels. The four main segments of customers are:

- At the top is the VIP customer whose expenditure is most and form 1% of all customers in a certain period.
- Then the main customer forming 5%.
- Next the ordinary customer forming 20%.
- And at the bottom is the scattered customer an overwhelming 80%.

The first three categories create more than 80% of all profits for the company and as a result they are differentiated as the best customers. They are the real targets of CustomerCentralization.

### **Defining Collaborative CRM in the Company**

The various departments like sales, technical support, and marketing, share the information they collect about customers. The objective is to improve the quality of customer service and increase customer loyalty. It allows the company to synchronize and manage efficient, productive interaction with customers, prospects, partners, and internal associates across all communication channels. The customers' viewpoint is taken care of at every transaction level thus enabling better service to the customer. Collaborative CRM also reduces web service costs by enabling web collaboration.

## **Part 2**

The main relationship each bank has to have is with its share and stakeholders. In other words the bank has to nurture the clients, keep them and attract new ones in order to satisfy the shareholders. The main relationship I will focus is bank - client relationships because they are the basis of the whole CRM concept in general.

### **Why the Company want to have and keep those relationships?**



Each bank has different tools in different departments to retain customers and keep them loyal and satisfied. The main focus of such tools is to continuously measure the true voice of the customer for increased ROI (return on investment). Such tools are based on the fulfilling of specific customer expectations. Each bank has to have well planned customer contact strategy. They have to identify the points and the channels of contact. Each bank has many contact channels through which it contacts the customers and tries to retain and satisfy them. The channels are mainly: face-to-face, telephone, ATM, online, mail and SMS. They have different tools in different departments which are responsible for the contacting of customers at different stages of their lifecycle. The only problem is that sometimes, due to lack of interdepartmental collaboration, there are repeated efforts made by different departments that lead to the same goal.

In every bank branch contact channels are defined. Mainly, these depend on the call centre with its inbound and outbound calls. They do mailing for marketing purposes as well. The most important contact point or channel is face-to-face contact in the actual bank. This contact point leaves a huge impression (bad or good) on any customer. The bank tries to keep customers satisfied and tries to solve their problems through the call-centre. This service is available all the time. What relationship managers are trying to achieve through these contact channels is to retain the customers and satisfy them by performing the service with speed and accuracy. By retaining and satisfying the private banking customers the bank is achieving a high return on investments.

### **Part 3**

#### **Developing the CRM Strategy**

##### **Creating a Customer-Focused Organization and Infrastructure**

Internal cultural barriers can inhibit communication and coordination among divisions and defeat corporate-level marketing objectives. Management must align sales and service behaviors around customer relationships rather than around groups or products. To help dissolve departmental silos, executive management needs to keep a view toward overall customer profitability rather than in discrete segments of the business. On the analytical side, it is critical to have a single, enterprise-wide view of the customer, spanning all touch points and systems. Customer data must be assembled from every contact point — call centers, mail, person-to-person, branch contact point, fax, the Web and beyond — to construct an accurate, consistent view of customers across all available channels. That means data and key metrics from diverse departments must be aligned, shared and integrated in a common arena.

Information about customers, which now exists in various databases across the bank, must be combined and compatible before meaningful analysis can take place.

##### **Gaining an Accurate Picture of Customer Categories**

To have effective target marketing, you have to have a target. To anticipate customer needs, improve customer retention and identify opportunities to cross-sell and up-sell, you have to understand the unique characteristics of each market segment in an increasingly fragmented marketplace. Market segmentation in the banking industry has been a “soft” art based on intuition and experience, looking at characteristics generally believed to predict buying patterns. To



pinpoint the best opportunities for marketing, sales and service, financial institutions must adopt a much more rigorous analytical framework.

### **Accurately Assess the Lifetime Value of Customers**

In almost all research reports regarding banking sector in Macedonia bankers expressed the need to gauge lifetime customer profitability, not just present value. Customers just starting out from school might be marginally profitable right now but very profitable later when they are established in their careers. Without understanding lifetime value, banks face the potential to take short-sighted actions that unwittingly drive away customers along with their potential value.

### **Maximize the Profitability of Each Customer Relationship**

As competition and churn reach new heights in the banking industry, banks are looking more than ever toward increasing profitability from existing customers, rather than expecting new customers to account for growth. Retaining existing customers is easier and less costly than attracting new ones. Naturally, that means banks are keenly interested in cross-selling a variety of financial products and services to existing customers. Cross-selling can substantially increase customer profitability, especially if a bank targets valuable customers who are likely to purchase multiple financial products. But how does a bank identify those prospects? How can a bank effectively cross-sell without cannibalizing other product lines? One NLB smart move is the project “personal banker” which represents CRM 101 by definition, but its incorporation on a higher and more frequent level is incredibly difficult and complex.

### **Understanding How to Attract and Keep Best Customers**

The maturing financial services industry is being reshaped by deregulation. Organizations cannot offer complete ranges of products in new geographic areas and by the Internet. Customers and prospects have point-and-click access to a stunning array of competing offers. Together, these industry changes make it easier than ever for customers to jump ship, and they're doing so in record numbers.

Acquiring a customer in Macedonian banking industry can cost from 100 to 300 Euros. But if you retain that customer, the investment will be repaid tenfold or more. Given the cost of acquiring customers, NLB can't expect to grow the business simply by attracting more customers. They must retain their business longer and build the customer base by looking more closely at the other end of the customer lifecycle — attrition.

Banks have partially adopted this concept by offering tiered levels of service based on account balances. This is a start, but it's important to get a tighter rein on attrition. Who leaves, and why? In a multi-product environment, it's hard to measure attrition. Is this a customer who cancels a single product but still possesses other products, or is this a customer who ends the entire relationship? It's harder still to predict and prevent attrition, which is influenced by a combination of qualitative and quantitative factors. Why do some customers leave? Why do others stay? What do they value? How can you change their minds?

A successful CRM approach enables customer service organizations to create the knowledge they need to implement the right retention strategies and minimize defection of valuable customers.

### **Maximizing Rate of Return on Marketing Campaigns**



To increase rate of return on marketing campaigns, market strategies must be based on accurate and comprehensive understanding of the bank's customers across all functional areas and contact channels. The CRM model of campaign management calls for:

- Incorporating customer information from all touch points to generate a single customer view.
- Creating "smart" campaigns that are tightly targeted to the highest-value customers or the customers most likely to respond, for the most relevant opportunity, through the desired channel, at the most appropriate time.
- Coordinating systems and processes so market programs can be generated more quickly, and so feedback from previous campaigns can be used to fine-tune future activities. Each of these key business requirements is an integral part of a CRM value chain. Once a bank understands its customer base, it can segment those customers into groups to which it targets tailored service and marketing activities. Using analytics, the bank can quantify shifts in behavior, predict long-term value, and identify prime cross-sell and up-sell opportunities. This type of information forms a basis for creating highly targeted market campaigns and offers. Information from market campaigns is then cycled back into the CRM system to fine-tune its effectiveness.

Reaping the benefits of a CRM solution Faced with these numerous and varied trends, retail banks are reshaping the way they must interact with their customers. A fully integrated, enterprise wide CRM platform ensures NLB to have the core capabilities to take full advantage of their customer relationships and capitalize on these market dynamics, rather than losing out because of them. These best practices reflect business results a financial services company must obtain by implementing its CRM solution.

### **Gaining sales momentum**

In today's increasingly competitive environment, where maximizing organic growth is a bank's priority, sales momentum is essential. To build this momentum, banks need to focus simultaneously on:

- Increasing acquisition rates of new and emerging customer segments
- Improving retention of existing customers and saving "at risk" customers
- Increasing profitability of customer relationships, either at the top-line through increased sales, or at the bottom-line through more cost-effective service
- Improving integrated channel distribution strategies to get the right product, to the right client, at the moment the customer has the need
- Maximizing the value and return from CRM investments that have already been made
- Increasing acquisition of new customers

A CRM solution should help target customers based on the "value" they bring to the bank, now and throughout the life of the customer (and beyond through "next generation" marketing). The bank needs to ensure that their value propositions have traction with the right market segments. This will enable the bank to identify, target and capture new customers. Clearly, customer insight and strategy are the core differentiators for the bank. CRM solutions (people, applications, systems and processes) must support these strategies to get the right products and services to the right customers.

- *Improving retention of existing customers*



Customer retention can be achieved by enhancing customer satisfaction and loyalty, improving problem resolution, and creating the ability to identify and save “at-risk” customers. In fact, an “at-risk” customer actually represents a major opportunity for additional revenue – if handled correctly. However, the greatest danger for banks is either not identifying “at risk” customers or not having the capabilities to do anything to recover them. For example, a customer makes a large withdrawal from his or her account. This may signal that the customer is switching funds to another bank. Or the customer may be buying a house, a boat, or paying college tuition, in which case there are clear opportunities to sell additional products or investments.

Treatment of this customer should reflect his or her lifetime value. CRM-driven techniques will help retain customers and can migrate mere “account holders” into loyal, long-term, profitable customers. Increasing the profitability of customer relationships Boosting revenues requires improving the product pipeline and close rates, while reducing sales and service costs. On the revenue side, the bank’s CRM solution should use customer intelligence to target specific offers and manage marketing campaigns for a high likelihood of acceptance.

Customer treatment strategies should be fully integrated with the CRM platform and the processes to support them. On the cost side, better channel management, CRM automation and integration will help increase the efficiency and effectiveness of sales and service.

- *Improving distribution and channel management*

To win profitable customers and build long-term relationships with them, banks need to have the right insight, products and services for the right customer at the lowest possible cost. From call centres to Web sites, every one of a bank’s multiple channels must be scalable, flexible, low-cost and fully integrated with all the other channels. This is the only way to consolidate customer information and provide consistent treatment across the enterprise. Each of the bank’s channels must also be able to accommodate change and adapt to future trends in the marketplace.

### **Technology**

Once the before mentioned aspects are coordinated with the Bank’s current situation the one thing that is most important is to implement the project and put it in motion. Like all CRM plans, this one also involves technology which is crucial for its implementation and success.

**Technology Component of a Total CRM Strategy.** The technology component of CRM offers banks a comprehensive understanding of its customers through data analysis and predictive modeling, to support sales and marketing strategies.

**Single customer view.** A managed and integrated view of the customer, drawn from all contactpoints and product purchases, enables financial institutions to better understand customers and therefore serve them more effectively.

**Predictions for profit.** Banks can accurately predict which products and services will appeal to an existing customer, and which they are most likely to purchase.

**Customer lifetime value.** Banks can calculate the probable profitability of a customer over their lifetime, ensuring that they don’t alienate low-value customers with high-value potential.



Personalized services. Businesses can segment the market into specific target groups by demographics or purchase types. With a closer understanding of customers by small segments, banks can adopt individual marketing approaches rather than relatively ineffective mass marketing.

### **Evaluation of the System**

RBS try to ensure that the marketing and selling material does not mislead customers. The retail marketing teams make sure that all material is fully compliant with regulatory and legal requirements. It also ensures that the terms and conditions of all products and services are made obvious and that charges and exclusions are not hidden away somewhere in the fine detail. The customers are provided with full details of all charges when they open an account. Personal customers are given clear information when fees will be charged. They receive written notification of any changes to charges 30 days before they are applied.

- Central Marketing Team
- Sales Case
- Database
- Opportunity
- Customer

Customers can opt out of receiving promotions at any stage. When introducing new products to the market, the bank makes sure that they do not target customers to whom those products may not be relevant or appropriate.

In order to test the quality of service and evaluate customer satisfaction the bank uses focus groups and face to face interviews to learn more about customers' priorities and to try out new ideas. "Mystery Shopper" research is also used to test the quality of the service for all main retail products.

Different businesses in the bank are responsible for ensuring that their systems, processes and policies comply with the Group Complaints Policy. The Group Customer Relations Unit receives complaints data and subsequent service improvement plans from the businesses every month. This ensures that the complaints, and the steps taken to improve the service, are monitored at the most senior level.



## Conclusion

Multinational banks are practicing diligent and smart strategy and gaining market share rapidly. Local banks enjoying the monopolized customer database and patronage from the government and semi-government enterprises and therefore settled for the market share. According to my data analysis there are significant factors in favour of multinational banks .In terms of customer point of view this is true that local banks are spread in all over and have a network of large number of brunches conveniently placed in all lucrative spots. But still this is revealed from the data we collected that multinational banks are taking rank in CRM activities.

The simple reason is that they are not concern on location of brunches but give more value to the customer. They treat their customers with dignity and respect and provide them the best services from their end; this can be proved by one small gesture of wishing on special occasions. We come to the conclusion that banks are focusing on different classes of customers. We recommend that banks can attract potential reputable class by adopting CRM techniques, ingress of IT technologies and modernizing banking systems, on the other hand multinational banks have to focus on reducing the cost and finding convenient locations on door step of the customers. They should increase the number of branches and reduce the cost to increase their customer population.



## References

- <http://www.nlbttb.com.mk/Default.aspx?lId=1>
- <http://www.pwc.com/mk/en>
- Agarwal, A., Harding, D.P., Schumacher, J.R. (2004), "Organizing for CRM", McKinsey Quarterly, Vol. 3 pp.80-91.
- Agrawal, M.L. (2004) 'Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance', Journal of Services Research, Vol. 3, No. 2 (Oct 2003-Mar 2004), pp. 149-171.
- Al-Ghamdi S. M., Sohail M. S., Al-Khaldi, A. (2007) "Measuring consumer satisfaction with consumer protection" Journal of Consumer Marketing Volume: 24 Issue: 2 pp: 71 -79.
- Berry, Leonard (1995) "Relationship Marketing of Services- Growing Interest, Emerging Perspectives" Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4), pp. 236-245.
- Blattberg, R. C. and Deighton, J. (1996), "Managing Marketing by the Customer Equity Criterion", Harvard Business Review, Jul-Aug, 74, pp. 136-44
- Brendler, W. (2001) The human dimension of CRM: The key success or failure. The customer relationship primer [Online] Second edition. Available: [www.crmguru.com](http://www.crmguru.com) [Accessed 5 November 2004]
- Eckerson, W. and Watson, H. (2000), Harnessing Customer Information for Strategic Advantage: Technical Challenges and Business Solutions, special report, The Data





## FORMULISANJE STRATEGIJE POD UTICAJEM SNAGA KONKURENCIJE

**Msc Jovan Jakovljević**

Student doktorskih studija, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka

### ABSTRACT

U ovom radu predmet istraživanja je definisan polaznom hipotezom koja je formulisanja u vidu odgovora na pitanje: Kako faktori – sile konkurencije oblikuju strategiju?

Formulisanje strategije u suštini se svodi na konkurenciju. Konkurenti su svi – kupci, dobavljači, potencijalni novi učesnici na tržištu i proizvođači supstituta – a u zavisnosti od grane, mogu da budu manje ili više značajniji ili aktivni.

Prva osnovna determinanta profitabilnosti jedne firme je atraktivnost privrednog sistema kojem pripada. Konkurentna strategija mora da se razvije iz temeljnog poznavanja pravila konkurencije, koja određuju atraktivnost nekog privrednog sistema. Krajnji cilj konkurentne strategije jeste primena, ili – u idealnom slučaju – promena tih pravila u korist firme. U bilo kojem privrednom sistemu, bez obzira na to da li je domaći ili međunarodni i da li proizvodi ili obavlja usluge, pravila konkurencije ugrađena su u pet faktora konkurentnosti, pet osnovnih sila: ulazak novih konkurenata na tržište, opasnost od supstitucije, pregovaračka snaga kupca, pregovaračka snaga dobavljača i rivalitet među postojećim konkurentima. Zajednička jačina tih sila određuje krajnji potencijal jedne delatnosti da ostvari profit.

**Ključne reči:** strategija, konkurencija, poslovna izvrsnost.



## FORMULATION STRATEGY UNDER THE INFLUENCE OF POWER COMPETITION

**Msc Jovan Jakovljević**

PhD student, University of Business Studies Banja Luka

### ABSTRACT

In this work, the subject of the research is defined starting hipoezom that formulation in the form of answers to the question: What factors - competitive forces shape strategy?

Strategy formulation essentially boils down to competition. Competitors are all - customers, suppliers, potential new entrants to the market and producers of substitutes - and depending on the industry, may be more or less important or active.

The first primary determinant of a firm's profitability is the attractiveness of the system to which it belongs. Competitive strategy must be developed from the basic knowledge of the rules of competition that determine the attractiveness of an economic system. The ultimate aim of competitive strategy is to apply, or - ideally - a change these rules in favor of the company. In any economic system, regardless of whether it is domestic or international, and whether products or services, the rules of competition are embodied in five competitive factors, the five basic forces: the entry of new competitors into the market, the threat of substitution, bargaining power of the buyer, bargaining power of suppliers and rivalry among existing competitors. Joint strength of these forces determines the ultimate potential of an activity to make a profit.

**Key words:** strategy, competition, business excellence.



## 1. UVOD

Konkurencija u jednoj grani zavisi od sledećih faktora koji opredeljuju konkurentsku moć: ulazak novih konkurenata na tržište, postojanje supstituta, pregovaračka snaga kupca i dobavljača, rivalitet među postojećim konkurentima. [1] Kumulirana snaga ovih faktora definiše konačnu mogućnost u nekoj oblasti i grani delatnosti da ostvari pozitivne finansijske performanse. Ona se kreće u rasponu od intenzivne u granama kao što su proizvodnja automobilskih guma, limenki i čelika, gde nijedna kompanija ne ostvaruje spektakularne prinose na investicije, do umerene u granama kao što su eksploatacija nafte i proizvodnja odgovarajuće opreme, ili proizvodnja bezalkoholnih pića i kozmetike, gde postoji prostor za prilično visoke prinose. Međutim, što su sile, uzete sve zajedno, slabije, veća je mogućnost za postizanje natprosečnih poslovnih rezultata.

Kakva god da je zajednička jačina konkurentskih sila, cilj korporativnih strategija jeste da u industriji steknu položaj u kojem kompanija može najbolje da se od njih brani, ili da na njih utiče tako da deluju u njenu korist. Zajednička jačina ovih sila može da bude više nego očigledna svim protivnicima, međutim da bi s njima izašao na kraj, strateg mora da se udubi u materiju i da pojedinačno analizira njihove izvore. Na primer, zašto je određena grana osetljiva na pojavu novih konkurenata? Šta određuje pregovaračku moć dobavljača?

Poznavanje ovih osnovnih izvora konkurentskih pritisaka obezbeđuje osnovu za strateški akcioni plan. Ti izvori ukazuju na najvažnije prednosti i nedostatke kompanije, utiču na pozicioniranje kompanije u svojoj grani, ukazuju na oblasti u kojima strateške promene mogu najviše da se isplate i ističu gde kretanja u grani obećavaju da će biti najznačajnija i u dobrom i u lošem smislu.

Navedenih pet faktora određuju profitabilnost privrednog segmenta, jer utiču na cene, troškove i potrebne investicije, odnosno, na elemente isplativosti investicije. Snaga svakog od pet faktora koji utiču na konkurenciju zavisi od strukture privrednog segmenta, tj. od njegovih osnovnih ekonomskih i tehničkih karakteristika. Kada bi pet faktora – sila konkurentnosti i njihove strukturne determinante zavisili isključivo od unutrašnjih karakteristika privrednog segmenta, konkurentna strategija bi se u najvećoj meri zasnivala na dobrom izboru privrednog segmenta i boljem razumevanju tih pet faktora od konkurenata. I mada su obe te stvari svakako važne, a u nekim privrednim segmentima predstavljaju i suštinu konkurentne strategije, firma obično ipak nije zatočenik strukture privrednog segmenta kojem pripada. Svojim strategijama firme i same mogu da utiču na faktore konkurentnosti. Ako je sposobna da oblikuje strukturu, firma može iz osnova da promeni atraktivnost privrednog segmenta na bolje ili na gore. [2]

U svakom privrednom segmentu neće svih pet faktora-sila biti podjednako značajni, a posebni faktori, karakteristični za strukturu privrednog segmenta, međusobno će se razlikovati. Svaki privredni segment je specifičan i ima svoju specifičnu strukturu. Okvir koji uključuje svih pet faktora omogućava firmi da uprkos svojoj kompleksnosti sagleda i odabere one koji su najvažniji za konkurentnost u njenom privrednom segmentu, kao i da identifikuje strateške inovacije koje će u najvećoj meri unaprediti njenu profitabilnost, ali i profitabilnost samog privrednog segmenta. Pomenuti okvir ne eliminiše potrebu za kreativnim pronalaženjem novih načina za konkurisanje u onom privrednom segmentu koji je najznačajniji za dugoročnu profitabilnost. Taj okvir vremenom obično povećava mogućnost otkrivanja poželjnih strateških inovacija.



## 2. STRATEGIJA I ORGANIZACIONA STRUKTURA

Strategije koje menjaju strukturu privrednog segmenta mogu da budu mač sa dve oštrice, jer kao što može da ih unapredi, firma može i da uništi strukturu i profitabilnost privrednog segmenta. Recimo, novi dizajn proizvoda koji probija barijere za ulazak na tržište, ili povećava neizvesnost rivaliteta, može da podrije dugoročnu profitabilnost privrednog segmenta, uprkos tome što pokretač tih promena u početku ostvaruje veći profit. Isto tako, stalno spuštanje cena može da ugrozi diferencijaciju. Primera radi, u industriji duvana generičke cigarete predstavljaju ozbiljnu potencijalnu pretnju za strukturu privrednog segmenta. Generički proizvodi mogu da povećaju osetljivost kupaca na cene, da podstaknu konkurisanje cenama i da podizanjem cena oglašavanja smanje barijere za ulazak novih firmi na tržište.

Firme često donose strateške odluke ne razmišljajući o dugoročnim posledicama po strukturu svojeg privrednog segmenta. One vide poboljšanje svog konkurentskog položaja ukoliko se potez pokaže kao uspešan, ali ne uspevaju da predvide posledice reakcije konkurenata. Ako podržavanje nekog poteza od strane glavnih konkurenata izazove razaranje strukture privrednog segmenta, svi će biti oštećeni. Ovakvi „razbijači“ privrednog segmenta obično su drugorazredne firme koje pokušavaju da prevaziđu svoje najveće konkurentske nedostatke, firme koje su suočene s ozbiljnim problemima i očajnički pokušavaju da ih se reše.

Mogućnost da oblikuju strukturu privrednog segmenta nameće posebnu odgovornost firmama koje su lideri u svojim privrednim segmentima. Aktivnosti lidera mogu imati nesrazmerno veliki uticaj na strukturu, zbog njihove veličine i uticaja na kupce, dobavljače i druge konkurente.

Istovremeno, njihov veliki udeo na tržištu garantuje da će ono što bude promenilo celokupnu strukturu privrednog segmenta, ma šta da je u pitanju, uticati i na njih same. Zato lideri moraju stalno da balansiraju između svog konkurentskog položaja i uspešnosti privrednog segmenta u celini. Oni često više postižu kada preduzimaju mere koje unapređuju ili štite strukturu industrije, nego kad samo teže sticanju veće vlastite konkurentske prednosti. Ovaj princip su sledili lideri kao što su Koka-kola i Kembels sups. [1]

## 3. OPASNOST OD NOVIH KONKURENATA

Novi konkurenti unose u industriju nove kapacitete, želju da steknu udeo na tržištu, a često i značajne resurse. Kompanije koje se diversifikuju, odnosno koje s drugih tržišta putem akvizicije ulaze u neku novu delatnost ili često koriste svoje resurse za izazivanje potreba, kao što je to svojevremeno učinio SIMPO s čokoladom „Simka“.

Ozbiljnost ovakve pretnje zavisi od postojećih barijera i od reakcije postojećih konkurenata koju nove kompanije mogu da očekuju. Ako su ulazne barijere velike, a nove firme mogu da očekuju žestoko uzvratanje od strane etabliranih konkurenata, neće biti ozbiljna ni pretnja od pojave novih konkurenata.

Postoji šest glavnih ulaznih barijera:

**1. Ekonomija obima.** Ona odvraća od ulaska time što zainteresovane primorava ili da se uključe u velikom obimu ili da prihvate inferiornost u sveri troškova. Ekonomija obima u proizvodnji, istraživanju, marketingu i uslugama po svoj prilici predstavlja najveću barijeru ulasku u proizvodnju



npr. kompjutera. Ekonomija obima može da deluje kao prepreka i u distribuciji, korišćenju prodajnog osoblja, finansiranju i gotovo svim aspektima poslovanja.

## **2. Diferencijacija proizvoda.**

Identifikacija robne marke stvara barijeru time što nove firme primorava na ogromna ulaganja kako bi se prevazišla lojalnost kupaca. Faktori koji utiču na identifikaciju robne marke jesu reklama, usluge kupcima posle kupovine, primat u sektoru i posebnost proizvoda. To je možda najznačajnija barijera ulasku na tržište betalkoholnih pića, lekova koji se prodaju bez recepta, kozmetičkih proizvoda, investicionog bankarstva i javnog računovodstva. Da bi se ogradili visokim ogradama, proizvođači piva identifikaciju brenda pojačavaju ekonomijom obima, koju koriste u proizvodnji, distribuciji i marketingu.

## **3. Zahtevi za kapitalom.**

Potreba da se investiraju velika finansijska sredstva da bi moglo da se konkuriše, stvara ulaznu barijeru – posebno kada je kapital neophodan za rashode koji se ne mogu nadoknaditi, recimo, za reklamu ili istraživanje i razvoj. Kapital je neophodan ne samo za osnovna sredstva već i za kreditiranje kupaca, kao i za zalihe i apsorbovanje početnih gubitaka. Iako veće korporacije imaju finansijska sredstva potrebna za ulazak u gotovo svaku delatnost, ogromne potrebe za kapitalom u pojedinim oblastima, na primer u proizvodnji kompjutera ili u ekstraktivnoj industriji, ograničavaju broj potencijalnih novih kompanija.

## **4. Troškovna inferiornost nezavisno od veličine.**

Već afirmisane kompanije mogu da uživaju troškovne prednosti koje njihovim potencijalnim konkurentima nisu dostupne bez obzira na veličinu ili ekonomiju obima. Ove prednosti mogu da proističu iz efekata krive učenja (kao i od njoj najbliže krive iskustva), patentirane tehnologije, pristupa najboljim izvorima sirovina, imovine kupljene po cenama pre inflacije, državnih subvencija i povoljnih lokacija. Troškovne prednosti se ponekad mogu zakonski obezbediti kao u slučaju patenata.

## **5. Pristup distributivnim kanalima.**

Novi konkurent mora, naravno da obezbedi distribuciju za svoje proizvode i usluge. Na primer, novi prehrambeni proizvod mora da istisne s police u samoposluzi druge slične proizvode – bilo cenom, bilo pomoću promocija, intenzivne prodajne aktivnosti ili na neki drugi način. Što su velikoprodajni ili maloprodajni kanali više ograničeni i što su ih postojeći konkurenti više zauzeli, to će očigledno biti teži i ulazak u relevantnu delatnost.

## **6. Državna politika.**

Ulazak u pojedine grane država može da ograniči, ili čak spreči pomoću instrumenata kao što su zahtevi za posedovanje licence, ili ograničavanje pristupa sirovinama. Regulisane delatnosti, kao što su drumski saobraćaj, promet alkoholnih pića i špeditorske usluge, predstavljaju poznate primere; suptilnija državna ograničenja javljaju se u oblastima kao što su izgradnja skojaških terena i proizvodnja uglja. Država takođe može da odigra veoma značajnu indirektnu ulogu utičući na ulazne barijere preko instrumenata kao što su ekološki standardi u vezi sa zaštitom vode i vazduha i propisi u vezi s bezbednošću.



## 4. KRIVA ISKUSTVA KAO ULAZNA BARIJERA

Poslednjih godina o krivoj iskustva raspravljalo se kao o najvažnijem elementu industrijske strukture. U skladu s ovim konceptom, jedinični troškovi u mnogim prerađivačkim granama, isto kao i u nekim uslužnim delatnostima, smanjuju se paralelno sa sticanjem „iskustva“ ili posebnog kumulativnog obima proizvodnje kompanije. Uzroci smanjenja jediničnih troškova leže u kombinaciji više različitih elemenata, kao što su ekonomija obima, kriva učenja za radnu snagu i supstitucija rada kapitalom. Smanjanje troškova stvara ulaznu barijeru stoga što su novi konkurenti koji nemaju „iskustvo“ suočeni s većim troškovima od aktuelnih – posebno kada je reč o proizvođaču s najvećim udelom na tržištu – te im nije lako da sustignu postojeće konkurente.

Pristalice koncepta krive iskustva ističu značaj koji za maksimiranje ove ulazne barijere ima postizanje leaderskog položaja na tržištu i preporučuju agresivnu akciju za njegovo ostvarivanje, na primer, smanjenje cena u očekivanju smanjenja troškova zbog postizanja obima. Ako se troškovi smanjuju zahvaljujući tome što kompanija koja je u porastu ubira plodove ekonomije obima budući da koristi efikasnije automatizovanu opremu i vertikalnu integraciju, onda je kumulativni obim proizvodnje nevažan za njenu relativnu troškovnu poziciju. Ovde je najjeftiniji proizvođač onaj koji ima najveće, najefikasnije pogone.

Novi konkurent lako može da bude efikasniji od svojih iskusnijih kolega - ako je izgradio najmoderniji pogon, neće morati da pokušava da sustigne ostale. Da li smanjenje troškova koje prati kumulativni obim podiže ulazne barijere zavisi i od razloga za to smanjenje. Ako se troškovi smanjuju zahvaljujući tehnološkim unapređenjima koja su opšte poznata u toj grani, ili usled razvoja savršenije opreme koja se može kopirati ili kupiti od dobavljača, kriva iskustva uopšte ne predstavlja ulaznu barijeru – u stvari, novi ili manje iskusni konkurenti mogu da ostvare troškovnu prednost u odnosu na lidere. Pošto nije opterećen velikim investicijama u prošlosti, novi, manje iskusni konkurent može da kupi ili kopira najnoviju i najjeftiniju opremu i tehnologiju.

U slučaju da iskustvo može da se patentira, lideri će zadržati troškovnu prednost. Međutim, novim konkurentima za smanjenje troškova može da bude potrebno manje iskustva nego što je to bilo potrebno liderima. Sve ovo ukazuje na to da kriva iskustva nije sigurna barijera na kojoj se može graditi strategija.

Postoji još nekoliko bitnih elemenata za utvrđivanje podesnosti one strategije zasnovane na ulaznoj barijeri, koju obezbeđuje kriva iskustva:

- Veličina barijere zavisi od toga koliko su troškovi, u poređenju s drugim oblastima – kao što su marketing, prodaja i inovacije, značajniji za konkurenciju.
- Barijere mogu da budu u potpunosti neutralisane ako se pojave inovacije proizvoda ili procesa koje vode ka prilično velikoj tehnološkoj promeni, čime se stvara jedna u potpunosti nova kriva iskustva. Novi konkurenti mogu da preskoče lidere u industriji i da se oslone na krivu iskustva, na koju ovi lideri, s obzirom na svoju poziciju, ne mogu lako da se preorijentišu.
- Ako svoju strategiju na krivoj iskustva gradi više od jedne jake kompanije, posledice mogu da budu skoro fatalne. Onda kada ostane samo jedan konkurent koji sprovodi takvu strategiju, može se dogoditi da rast sektora bude zaustavljen, a da izgledi za ubiranje plodova pobeđe, već dugo više ne postoje.

## 5. PREGOVARAČKA POZICIJA KUPACA I DOBAVLJAČA



Svoju pregovaračku moć u odnosu na ostale aktere u nekoj grani dobavljači mogu da ispolje tako što povećavaju cene, ili smanjuju kvalitet usluga i proizvoda koji se kupuju. Jaki dobavljači time mogu da smanje profitabilnost delatnosti ukoliko nije sposobna da povećanje troškova nadoknadi kroz sopstvene cene. Podižući cene, proizvođači koncentrata za bezalkoholna pića doprineli su eroziji profitabilnosti kompanija koje su ih flaširale, zbog toga što su ove suočene sa velikom konkurencijom koncentrata u prahu, voćnih i drugih napitaka, imale malo prostora da adekvatno podignu svoje cene. Kupci isto tako mogu da obore cene, da zahtevaju bolji kvalitet ili bolju uslugu, kao i da izazovu međusobne sukobe konkurenata – sve to na račun profita u grani.

Snaga svake važne grupe dobavljača ili kupaca zavisi od karakteristika tržišta, kao i od relativnog značaja prodaje u toj grani, ili kupovine od nje u poređenju s njihovim celokupnim poslovanjem.

Grupa dobavljača je jaka u sledećim slučajevima:

- Kada njom dominira nekoliko kompanija i kada je njena koncentracija veća u odnosu na sektor kojem prodaje.
- Kada je njen proizvod jedinstven ili bar diferenciran, ili ako je nametnuo troškove preorijentacije. Troškovi preorijentacije su fiksni troškovi s kojima se kupci suočavaju kada promene dobavljače. Oni nastaju, između ostalog i zato što su kupčeve specifikacije takve da ih „vezuju“ za određene dobavljače, ili zato što je kupac mnogo investirao u specijalizovanu pomoćnu opremu, ili u obuku za korišćenje dobavljačke opreme (kada je reč o kompjuterskom softveru), ili su kupčeve proizvodne linije povezane s dobavljačevim proizvodnim pogonima (kao u slučajevima nekih proizvođača ambalaže za piće).
- Kada dobavljač nije obavezan da konkuriše drugim proizvodima da bi prodavao određenoj delatnosti. Na primer, nadmetanje ko će uspeti da proda avoje proizvode proizvođačima limenki – proizvođači čelika ili proizvođači aluminijuma – ograničava moć svih dobavljača.
- Kada predstavlja uverljivu opasnost da bi mogla da se integriše unapred i da počne da posluje u grani kojoj pripada određena delatnost.
- Kada sektor ne predstavlja značajnog kupca za grupu dobavljača. Ako je sektor važan kupac, sudbina dobavljača biće za nju čvrsto vezana, te će stoga želeći da je zaštite razumnim cenama i pružanjem pomoći u aktivnostima kao što su istraživanje i razvoj i lobiranje.

Grupa kupaca je jaka u sledećim slučajevima:

- Kada je koncentrisana, ili kada kupuje ogromne količine. Krupni kupci predstavljaju posebno jake snage ukoliko su za granu karakteristični visoki fiksni troškovi – kao što je to slučaj u proizvodnji metalne ambalaže i hemikalija u rasutom stanju, ili u preradi kukuruza – koji podižu uloge u vezi s punom iskorišćenošću kapaciteta.
- Kada su proizvodi koje kupuje od posmatranog sektora standardni ili neizdiferencirani.
- Kada proizvodi koje kupuje od sektora predstavljaju komponentu njenog proizvoda, kao i značajan deo njenih troškova. Kupci će verovatno insistirati na povoljnim cenama, a kupovati selektivno. Kada proizvod koji sektor prodaje neznatno učestvuje u troškovima kupaca, ovi će biti mnogo manje osetljivi na cenu.
- Kada ostvaruje mali profit, što stvara jak podsticaj da smanji troškove svojih nabavki. Međutim, veoma profitabilni kupci obično su manje osetljivi na cene.
- Kada proizvod posmatranog sektora nije značajan za kvalitet kupčevih proizvoda ili usluga. Kada na kvalitet kupčevih proizvoda u velikoj meri utiče proizvod tog sektora, kupci su uopšteno manje osetljivi na cenu.





- Kada kupci predstavljaju uverljivu pretnju u pogledu mogućnosti integracije unazad, koja bi im omogućila izradu proizvoda te grane. „Velika trojica“, tri najveća proizvođača automobila, kao i krupni kupci automobila, često su u pregovorima pretili da će sami početi nešto da proizvode. Međutim, posmatrani sektor ponekad može da zapreti kupcima da će se njeni članovi integrisati unapred.

## 6. POSTOJANJE SUPSTITUTA

Određivanjem plafona cena koje mogu da ostvare, supstituti, kako proizvodi tako i usluge, ograničavaju potencijal jedne grane. Ukoliko ne može da poveća kvalitet proizvoda, ili da ga na neki drugi način (recimo marketingom) diferencira, grane će imati probleme i sa prihodima i sa rastom. [3]

Što je privlačniji supstitucionni odnos u vezi s ponašanjem cena koje ponude supstituti, mogućnost rasta profita u sektoru, jasno, biće više ograničena. Proizvođači šećera, suočeni s masovnom prodajom kukuruznog sirupa s visokim sadržajem fruktoze, inače supstituta za šećer, upravo se danas s ovim suočavaju.

Supstituti ne samo što ograničavaju profite u normalna vremena, već smanjuju i mogućnost da se u vreme uspona delatnosti ostvari izuzetna dobit. Godine 1978. proizvođači izolacionog materijala od staklene vune doživeli su tražnju bez presedana zahvaljujući visokim cenama energije i veoma oštroj zimi. Međutim, mogućnost te delatnosti da podigne cene osujetilo je bezbroj supstituta – kao što su bili izolacioni materijali od celuloze, kamene vune i stiropora.

Najveću stratešku pažnju supstituti zaslužuju kada (a) podležu trendovima koji unapređuju supstitucionni odnos ponašanja cena supstituta i njihovog učinka u odnosu na proizvod sektora, ili kada su (b) proizvod grana koje ostvaruju visoke profite. Supstituti često brzo ulaze u igru kada se dogodi nešto što u sektorima koji ih proizvode pojačava konkurenciju i smanjuje cene, ili poboljšava rezultate.

## 7. RIVALSTVO MEĐU POSTOJEĆIM KONKURENTIMA

Rivalstvo se odvija kao poznato manevrisanje radi zauzimanja pozicije posredstvom taktika, kao što su konkurisanje cenama, lansiranje novih proizvoda i „rat“ reklamama. Intenzivno rivalstvo povezano je s prisustvom više faktora: [4]

- Postoji veliki broj konkurenata približno iste veličine i snage.
- Rast sektora je spor, što dovodi do borbe za udeo na tržištu.
- Proizvod ili usluga nisu izdiferencirani i ne nameću troškove preorijentacije, koji vezuje kupce i štite jednog aktera od napada drugih na njegove klijente.
- Fiksni troškovi su visoki ili je proizvod kvarljiv, što snažno podstiče na smanjenje cena.
- Izlazne barijere su visoke. Prepreke izlasku s tržišta, kao poseban razlog za opredeljenje menadžmenta za određenu vrstu posla, primoravaju kompanije da i dalje konkurišu – bez obzira na to što na svoju investiciju ostvaruju mali ili čak negativan prinos. Višak kapaciteta je i dalje funkcionalan, a profitabilnost uspešnih konkurenata postaje ugrožena stoga što je ometaju neuspešni. Ako cela grana pati od viška kapaciteta, moguće je da se potraži pomoć od vlade – posebno ukoliko je prisutna strana konkurencija.

Kako sektor sazreva, menja se i njihova stopa rasta, što dovodi do smanjenja profita, a često i do eliminisanja nekih firmi. Početkom sedamdesetih godina prošlog veka, kada je industrija sprava za





rekreaciju doživela procvat, gotovo svaki proizvođač je bio uspešan; međutim, kasniji sporiji rast smanjio je visoke prinose svima osim najjačima, a posebno mnogim slabijim kompanijama.

Ista priča o profitu pojavila se i u drugim sektorima – proizvodnja sportske opreme predstavlja samo jedan primer.

## 8. FORMULISANJE STRATEGIJE

Strategija određuje osnovni smer i način realizacije ciljeva, odnosno ostvarenja svrhe organizacije. Formulisanje strategije obuhvata iznalaženje alternativnih rešenja (strategija) i izbor najpovoljnije strategije, tj. Optimalne strategije – najbolje u datim uslovima, koja će biti implementirana. Pri tome je potrebno naglasiti da je formulisanje strategije kontinuelan proces, proces koji se obavlja u skladu sa dinamikom relevantnih zahteva (eksterno ili interno uslovljenih). Uspešno formulisanje strategijskih opcija podrazumeva respektovanje svih relevantnih faktora, a naročito vizije, misije i ciljeva, s jedne i spoznaja dobijenih SWOT analizom, s druge strane. U formulisanju strategije, menadžeri treba posebnu pažnju da posvete potrebama potrošača. I to ne samo putem uspostavljanja što bliskije komunikacije sa potrošačima, već i putem zajedničke kreacije vrednosti koje su značajne za obe partnerske strane.

Implementacija strategije je proces realizacije izabrane strategijske opcije. Ovaj proces, kao svoj rezultat, ima strategijsku promenu. Pod strategijskim promenama se podrazumevaju promene u svim onim performansama organizacije koje predstavljaju adekvatan odgovor na izazove okruženja. Prema Modelu „7-S” [5] koji je kreirala konsultantska organizacija MekKinsi, strategijska promena podrazumeva promenu u sledećim varijablama: Structure (struktura), Strategy (strategija), Systems (sistemi), Style (stil), Staff (osoblje), Skills (sposobnosti) i Shared Values (zajedničke vrednosti).



## ZAKLJUČAK

Najjači konkurentski faktor određuje profitabilnost jedne delatnosti, pa je stoga od najvećeg značaja za formulisanje strategije. Na primer, čak i kompanija s jakom pozicijom u grani koju ne ugrožavaju potencijalni konkurenti ostvariće male prinose ukoliko je suočena s kvalitetnijim ili jeftinijim supstitutom – kao što su to saznali vodeći proizvođači vakumskih cevi i aparata za kafu. U takvoj situaciji, izlaženje na kraj sa supstitutom postaje strateški prioritet broj jedan.

Naravno, u svakoj delatnosti su za uspostavljanje konkurencije značajne druge sile. U proizvodnji preookeanskih tankera najvažniju silu po svojoj prilici predstavljaju kupci (vodeće naftne kompanije), dok su u industriji automobilskih guma to ne samo moćni kupci iz redova proizvođača automobila već i žestoki konkurenti. U industriji čelika najvažnije sile predstavljaju strani konkurenti i supstituti.

Svaka grana ima svoju osnovnu strukturu, ili niz osnovnih ekonomskih i tehničkih karakteristika koje podstiču ove konkurentne sile. Ukoliko žele da kompaniju pozicioniraju tako da najbolje funkcioniše u okviru svoje industrije, ili da na to okruženje utiču u sopstvenu korist, stratezi moraju da shvate šta pokreće određeno okruženje.

Moderno tržište zahteva enormne napore s ciljem realizacije konkurentne prednosti. Fundamentalni cilj savremenog poslovanja predstavlja postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga. Ovo se može postići isključivo na bazi kontinualnog poboljšavanja kvaliteta poslovanja kompanije, koje je utemeljeno na povećanju produktivnosti rada i znanja svake osobe zaposlene u preduzeću. Permanentno unapređivanje produktivnosti znanja i rada jeste osnovni imperativ moderne ekonomije i svakako najznačajniji faktor u konkurentskoj borbi preduzeća na savremenom tržištu.

Ovaj stav o konkurenciji odnosi se podjednako i na uslužne delatnosti i na prodaju proizvoda.



## LITERATURA

1. Porter, M. (2007) Konkurentska prednost-Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata, [prevod sa engleskog Mira i Vera Gligorijević] Asse, Novi Sad, str.23
2. Porter, M. (2008) O konkurenciji, [prevod sa engleskog Mira i Vera Gligorijević] Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str.25
3. Kotler, P. (2003) Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem, Adižes, Novi Sad, str.12



## ENTREPRENEURIAL CAREER DEVELOPMENT: OPPORTUNITIES AND BARRIERS

**Dr Ljiljana Stošić Mihajlović**

College of Professional Studies, Vranje, Serbia  
mihajlovicp@ptt.rs

**Dr Petronije Jevtić**

College of Professional Studies, Vranje, Serbia  
pjevtic@verat.net

**Miroslava Jevtic**

Economic faculty, Beograd  
jevticmira94@gmail.com

### ABSTRACT

Development of small and medium enterprises and entrepreneurs, who make up over 99% of all business entities in the Republic of Serbia, it is crucial for the recovery and development of the Serbian economy, increasing employment and improving living standards.

The strategy to support the development of small and medium enterprises for the period 2015 - 2020. provided is to remove all the problems affecting the sustainability of the business, which would aim at raising the share of this sector in GDP, a higher percentage of employment, a better export potential and generally increasing the number of micro and small companies in the coming years.

The strategy is based on the European Small Business Act which contained 10 principles with which the European Union has since 2000 managed to maintain the development of this sector and that in the years of the financial crisis raised the level of significant economic growth.

One of the most important characteristics of this strategy is reflected in the adoption of an action plan for amendment, as well as the adoption of new legislation in this area. For the first time there is a coordination of all relevant ministries and institutions managed by the Ministry of Economy and formed a council for SMEs in the context of the government to monitor the effects of the planned improvement of the business environment in the coming years, and it is important to note that there are also annual action plans.

Improving the business environment for this sector will be developed in three directions: improvement of legislation, strengthening of financial support and alternative funding, continuous affirmation of an entrepreneurial mindset.

**Key words:** entrepreneurship, careers, skills.



## 1. INTRODUCTION

Entrepreneurship is recognized as basic skills in the process of permanent (continuous, continuous) education. Education for entrepreneurship is practically implemented at all levels of education in the EU countries. Education for entrepreneurship is defined not only as a process of preparation and training for business creation, but in a broader context as the development of entrepreneurial thinking, entrepreneurial skills and personal qualities that are not directly related to the formation and conduct of business. Entrepreneurship has the following objectives:

1. raising awareness of the importance of taking responsibility for their own success or failure
2. abandoning the philosophy of "get a job" and acceptance of the philosophy of "create a job"

Entrepreneurship must be created as a set of skills that are continuously upgraded and the need to establish a strategy that includes all levels and actors of education (students, pupils, teachers) and the company. In Serbia, education for entrepreneurship is not integrated in the system of primary and secondary education. The smaller the number of schools in which entrepreneurship is treated as a separate subject, a growing number of which distances itself within individual subjects.

## 2. RESEARCH METHODOLOGY

Keeping in mind the theme, which is given in the title, the paper used dominant research "at the table". Thus, it is primarily used available literature in the field of entrepreneurship and entrepreneurial skills. Natural das mo many postulate checked and practical. The great contribution of this paper is that the authors have previous practical experience gained in managing the affairs of practical as well as beginning the their own businesses. Certainly the greatest practical confirmation is in numerous business plans for starting entrepreneurial business many entrepreneurs, the triplet bang the auspices of the Union of Entrepreneurs and artisans of the region of South and Southeast Serbia. Specifically, the authors have to long-standing successful cooperation with the Union of Entrepreneurs and trades people, so in that sense, many theoretical postulate placed in operation, practically confirmed through many business plans of entrepreneurs.

## 3. RESULTS AND ANALYSIS

Justifiably the question why entrepreneurs and entrepreneurship at all important? It is increasingly mentioned that we should increase investment in small and medium-sized enterprises and strengthen incentives for starting entrepreneurial business, because this segment of the economy a kind of its engine - entrepreneurs are bearers of innovation, that is, those innovative ideas and inventions are translated into practice and realize new products and services. Accordingly, entrepreneurial competencies stands out as one of the key competencies that will be required for successful career development in conditions of modern economy, where lifelong learning and continuous work on it becomes a necessity, and to develop and improve their knowledge and skills are an integral part of everyday of life.

In addition, entrepreneurial competences not exclusively related to starting a business - it includes traits and skills that you use in any business. The entrepreneurial spirit can be manifested in any, and not necessarily in business activity.

If entrepreneurship is working as an interesting career choice question is: Where to begin?



First and most importantly - get informed! - To be able to evaluate an idea as good, it is not enough just to tempting it works in theory, but it must be based on reality and applicable in practice. Perhaps the collection of glass for recycling a great idea, but if it is the only plant for processing this material located 400 km from your city, would you pay that you got involved in this business venture or to consider the selection of another raw material for recycling? A successful entrepreneur is one who has adequate knowledge and information.

The process of designing business activities should you start collecting all the relevant information - consider what exists in your environment, which markets are saturated (if your street has three bakeries, probably would not be too profitable to open another), and what the needs are (perhaps your neighbors do not have time to regularly shave the grass in their yards, and would be willing to entrust this task to a familiar?). Think about what those little things that hinder you in your daily activities and make them easily been resolved, talk to family, friends and neighbors about what they think is missing in the area or city. Search on the internet sites and business directories and explore entrepreneurial activities and businesses operating in your environment. Also, look at other websites and learn more about different business ideas that have proven successful.

It is useful and economically be "literate" - Find out more about the national economy and business trends - a business that start on being part of a greater whole, and regional and national economy. Examine the potential that your business had to expand on some of these levels and how they could be integrated and networked with existing activities. Sure, it would be good to master the basics of Economics and detailed understanding of its processes and relationships. And it's not as bad as it may sound! Of course, keeping this information is not enough - they should know how to apply.

Skilled entrepreneurs - good entrepreneur must be a skilled planner. It is necessary to make a good business plan should be developed appropriate business strategy, set medium- and long-term goals, but also to plan and organize business on daily basis (and that includes elements that may seem trivial). You may initially work independently, but if the business is successful, you will need to spread the number of people involved - then it will be of great importance to people management skills, leadership skills and skills to delegate tasks. Of course, there are skills and teamwork, all of which are inseparable and communication skills. A successful entrepreneur must be a good negotiator and a good presenter - you have to know that a good show your work and convince others to invest in it or to use your services. With all this, it is very important that you know how well you analyze and how you assess external threats and opportunities, as well as their own strengths and weaknesses.

I thing without which you can not - the entrepreneurial spirit! - Information can be collected, knowledge can be acquired, but skills can be developed and improved, but it remains that something elusive, what will vary truly talented entrepreneur - an entrepreneurial spirit. It includes entrepreneurship as a feature - pro-activity, initiative, independence, innovation, and (life) attitude - faith and a desire to be active, to create changes in the environment and achieve progress. I also always and in all contexts. If you've always showed initiative and initiated various activities, both at school and outside of it, if you constantly come to mind different ideas about ways that you upgrade your environment, if you are a skilled / s in finding innovative solutions to existing problems, if you have faith and resistance to their ideas push out to the end, if you know how to handle the finances - it is likely that you will be a successful entrepreneur. You may have organized the collection of waste paper, established and controlled school sections, helping family members or neighbors during the holidays in exchange for a fee or you know a good computer, you acquaintances resolved software and hardware concerns - these are all signs of entrepreneurship. An example of the entrepreneurial



spirit and the famous singer, which is like a little family members held "concerts" for which he charged tickets - a talent for art and entrepreneurial talent can be quite a good fit!

### 3.1. ENTREPRENEURIAL DEVELOPMENT CAREERS

#### What career paths await us?

The traditional form educated - like - go to retire and rest - no longer exists. What are we left with? The world has become a strange place. Technology have accelerated the pace of life, a crisis has postponed the date of retirement, and get something. An alternative to saving for old age pension is disposal, if possible infinitely. Profile fifty-year Today seasonal workers (or even to), sometimes employed in polite, now ailing company, no one is away. She did not hope that it will become the embodiment of redundancies in the office, and we have nothing to offend her. She was born in another time. And what about those full labor force working today - declared, undeclared, underground, abroad? They can already be prepared, if anything, at least they inevitably will surprise you. Risk knocking equation.

The British media, in March of this year published a report on pensions. The report states that a large number of citizens very little saving for old age and faces a situation that "while I'm surrenders". Not in our situation is not great. Following this logic, the alternative savings for old age pension is disposal, if possible infinitely.

#### 3.1.1. Five possible scenarios

The traditional career path - employment after high school or college, moving on to the hierarchical ladder to the late forties and going to the carefree retirement - no longer exists. This model is changing, and the Financial Times made five possible scenarios:

**1. Your problem** - owners believe that this worker's problem, not theirs. They understand that pensions are not as good as they once were. They realize that older workers who, due to experience more costly, block the promotion of younger colleagues. It is much better to motivate them to retire and drive away in penury. Such a scenario might thwart the legal limits for the release of older workers, or tax incentives for hiring them, what is with us in force for workers over the age of 45 and 50 years.

**2. Slower progression** - and the owners and employees accept the fact that today a much longer service life and everything in their careers happens later. Workers will climb the hierarchical ladder much slower than today, reaching a career peak in the late fifties. This version is much more realistic. Longer work will tend to decline those whose job requires physical effort, but the fact that those on the most comfortable positions gradually become slower.

**3. The Golden Age** - Later retirement will usher in a golden age of workers. The difference in wages between men and women increases during playback. If people work longer, women will have a better opportunity to once again work full-time, as children become more independent. It will have several decades of excess to win those jobs that can not today.

**4. Model Carlos Slim** - the Company will accept Carlos Slim model. 2014 telecommunications magnate from Mexico instead of a pension plan, their older workers offered a three-day working week. In this way, everybody wins. The Company reserves the older experienced workers, but they do



a lot more relaxed. All this under the condition that older workers can not afford to reduce working hours.

**5. My place under the sun** - Older workers find their place under the sun. This option builds on the first, where the companies refuse to adapt to the new situation and dismiss their workers. Instead of refusing inevitable, these people are self-employed, offering their services to those who need them.

On the Croatian site Jutarnji.hr in March 2016 two days is the most read article about a woman who after retirement started to earn "serious money". Penzija she was too small, and therefore are annoyed, but then got the idea to start his own business. It offers cleaning and ironing, and as her business grew by employing additional workers.

The fact is that the basic pension can not be relied upon. Domestic pension benefits as instantaneous heater, working active workforce paid current pension, she is not collected for their old age. Whether and for whom enough to expire, it is better not to think.

### 3.2. BAD HABITS OF ENTREPRENEURIAL DEVELOPMENT AS A BARRIER IN CAREER

When it comes to private business, bad business practices have much more serious consequences. Because of the bad habits you usually less productive - and that's all. It is not commendable, but it is not horrible when you take into consideration that you are working for each other. However, when it comes to private business, bad business practices have much more serious consequences.

When you decide to own business, everything changes. You have more freedom, more powerful authority and more features, but also significantly greater responsibility. Everything you do now affects the future of your business, your employees and the overall earnings. And as an entrepreneur, you always have to be a good example. Hence, the question is what should be to stop?

**1. Do not plan to** - When you're an entrepreneur, you need to plan each day and each week, and sometimes a whole month in advance. Now you set priorities. Every business has importance, and further schedules (and your capital and liabilities) have become your responsibility.

**2. Immediately replying to mails** - It may be decent, but it is unnecessary. To reply to mail that has just arrived, you have to stop what you're doing. And that's not good for business. What if it gets a hundred e-mails? That day, virtually nothing you will not get to do. Think how much it will cost.

**3. Poor communication** - you do not have more time to "babble". Everything you say or write should be short and clear. This will save both his and other people's time. Not to mention that it was too long and unfocused speech act very unprofessional. If communication is not your strong suit, seek the help of experts. Multiple will pay off.

**4. "Decline" in the routine** - Once everything is done routinely, there is no progress and innovation. Things get worse when you come to a new, hitherto unknown obstacles, because you'll be free to "block". That's why you always find new, more efficient way to complete daily tasks. You will be easier and more interesting.

**5. Without pause** - Once a job that requires a pause skip, or - admit it - is very rare. If any do not rest and not move away from work, productivity and concentration decreases, regardless of how





much you are a professional. When you're an entrepreneur, six hours of work was much better (and more profitable) than eight hours to barely survive.

**6. Delay** - When you are in charge, some excuses you can no longer use. Of course there are priorities, such as or excuses - traffic jam, you have to sleep, you could not find the keys, and the like - cease to exist. Arrangements and plans must be followed. Only in this way will you respect the associates, customers and competition.

**7. Procrastination** - Every business has a deadline and until then must be completed. You are responsible for every step in the realization of plans and meeting deadlines, but you also need to set an example with their behavior. Even if you do not have motivation, squeeze your teeth and continue.

**8. Disposal making** - When everything is up to you, once all the decisions become more complicated and difficult. And before you make decisions, but the responsibility was much smaller. Do not forget - and a bad decision is better than no decision. It also means not having thought, and this is the entrepreneur does not forgive.

**9. Landing at all** - "No" has been in business a very important thing. If you are a beginner and work with each other, it is understood that you agree on almost everything. As you climb the ladder, the more you have the right to refusing. Nor all of you, nor are all good ideas. Not everyone is a good candidate for the job and, believe it or not, not all potential clients worth your effort.

**10. Multitasking** - Works to save time, and in fact you lose. Each job requires a certain attention to. If you are doing multiple things at the same time, no one can not really concentrate. A job then suffers. Therefore, at any time, just focus on one task. It depends on who is the most important.

Even if you do not accept these tips, your business will fail. However, you will be less productive, each of the actions you take will last longer, the money will arrive slowly ... Therefore: slowly and patiently - as all successes entrepreneur.

Gdeinvestirati.com editorial board has prepared an analysis of five specific proposals for investment in 2016. The site for years to deal with this matter. As founders and partners, were also part of the failure, but also extremely successful online projects at the local, regional and global levels. Most importantly, constantly learning. As a result of their continuous learning made the list of alternatives. We will start first with the analysis of alternatives that have so far been available to potential investors.

### **What is no longer worth it?**

**SAVINGS** - As the interest rate on term deposits is extremely low, far below 1% per annum for deposits in euros, which is a significant decrease compared with 2008 when the rate reached a staggering 10%, and the question is what are the alternative?

**EXCHANGE / PROPERTY** - The recovery of many stock market is not yet in sight, while the real estate market is still languishing.

**OWN BUSINESS** - In a country where the purchasing power is very low, this can be a solution but only for those most able, and perhaps more importantly, extremely courageous and persistent entrepreneurs. If you belong to this small group of, please contact us through the contact form at the



bottom of the text, if you have a quality team and concept, we will be glad to help you with advice, promotion, linking with relevant partners and potential investors.

Concrete solutions and proposals for investment: We need intensive work with the most successful IT entrepreneurs (so-called "creative class") and fastest growing IT projects initiated in our region, which is rapidly conquering foreign markets.

After a detailed analysis can be given concrete answers to the question that is often asked is: "I ... Where to invest?" After extensive analysis we have selected 5 specific proposals taking into account the following parameters:

- Risk - ideal minimum
- Return on investment - primarily stable and predictable, but potentially very high
- Proposals for investors to understand - it is important that investors fully understand where to invest money
- Simplicity and ease of investing
- Legal protection and guarantees

First things first:

**Proposal 1** - Investing in real estate in the emergency room Online: Gdeinvestirati.com through intensive promotion of online users who receives requests for various reasons, urgently need money and are willing to sell your property well below market prices. We wish to emphasize that this is not about using the awkward position of sellers, the them from their own reasons needed money who want to opt for other purposes, the investor uses this opportunity, but at the same time solve the problem sellers. Although the market real estate languishing, purchase of apartments at significantly lower prices in attractive locations may well be retained, and the risks are almost non-existent. You can independently invest in real estate of your choice, and if you do not have enough resources, you can be part of our partnership fund. If you want us to deliver information to the emergency sale of real estate form at the end of the text.

**Proposal 2** - Investing in shares on foreign stock exchanges: When something is more inclined to risk, should know that from some time ago to individuals in Serbia allowed to freely trade shares on foreign stock exchanges. If you choose this type of investment, it is important first of all to choose quality and serious broker to avoid misuse. The Council is to hold concrete actions, although stock prices fluctuate rather, it is unlikely that you can lose your entire investment. For a list of reputable brokerages that allow trading on foreign exchanges from Serbia, also fill out the form at the end of the text. At the Belgrade stock exchange will probably be long wait to reach a turnover of 2006 and 2007.

**Proposal 3** - SPECIFIC Investing in a fast growing online project: This is about three very successful online projects, which have fantastic results and growth in our market, and rapidly spread abroad (analyzed a total of 186 projects, and we are ready to stand only behind these three, although it was another fifteen high-quality projects). These are some of the most successful and fastest growing online project that Serbia can offer at this time. Risks are minimal, and the expected yield far exceeds all of the above alternatives.



## CONCLUSION

The concept of entrepreneurship is relatively easy to define, but the phenomenon of entrepreneurship does require a little more space and more attention, especially among young people and the society in which it is a huge problem of unemployment and the probability that the problem will be solved very low.

Entrepreneurship is most closely be defined in the context of starting and running a business, however, to understand the whole phenomenon of entrepreneurship, it is necessary to start from the context of people who are engaged in entrepreneurship. Their psychology is a source of entrepreneurship.

There is no single definition of entrepreneurship.

In this narrow sense, entrepreneurship is the process of starting a new business - the capacity and willingness to develop, organize and manage a business venture, with all the risks and challenges that this brings with it, in order to make a profit. Entrepreneurship may be seen as exploiting or exploit business opportunities that exist in the market or which have arisen as a result of innovation, technological or social change.

Regarding entrepreneurship creating new value, finding opportunities and identifying problems in existing or new markets, solve the problems in an innovative way.

Entrepreneurship is developing a new business from the moment when it all just an idea, and the moment when it represents a profitable company. Probably the easiest part to Entrepreneurship come up with ideas or recognize the problem to be solved. What is a much bigger challenge is the implementation itself, or how to win and how clients with as little resources to conquer the market.

Entrepreneurship is still only a concept and does not exist outside of people involved in it - entrepreneurs. They are the main agents and carriers of entrepreneurship, while explaining the phenomenon of entrepreneurship for them and ties.

An entrepreneur is someone who has the skill, the will, the courage, and who is willing to take the risk that the business idea has led to the realization of it and developed a product or service that someone really needs.

Entrepreneur identify, analyze and exploit business opportunities and initiates business ventures, which are based on those occasions and meeting the needs identified. The characteristic of the entrepreneur to see the needs of others is its main feature, so that entrepreneurs exist in all areas of modern life and in all professions, from programmer to artisans. Entrepreneurship is not related to a specific profession, but with the need for the man to change the world around them, to promote, solve problems and meet needs.

To realize its goals, the entrepreneur must initiate others, finds the necessary resources and that it has a certain set of skills.

To be a successful entrepreneur, you need to possess a mix of different skills. The level of development skills can work to give an answer to the key questions - how do you take advantage of the opportunity, and someone who has both the knowledge to do so? Where they come from corners



of looking at things that make someone rich, and some remain only a screw? You're not a matter of genetics? How is it possible that so many people who are worth less become successful?

On one side are your professional skills, skills that are related to your profession, but they are not critical for the definition of a successful entrepreneur. Instead, it would entrepreneur realized its goals, it needs qualities that enable him to push things forward, creativity, perseverance in difficult times and the ability to build a good team. If you want to start on the job, you need to possess a set of skills that will underpin the quality and abilities of your character. These skills are not only essential if you want you to start a business but also in other lines of work in any organization, and particularly if you have ambitions to move up, and if you're driving force.



## REFERENCES

- Stošić Mihajlović, Lj., Stanisavljević, B., Entrepreneurship and Innovation, VŠPSS, Vranje, 2009.
- Stošić Mihajlović, Lj., Development of entrepreneurial competencies, VŠPSS, Vranje, 2013.
- <http://www.pokreni.se/o-preduzetnistvu/edukaplus.com/.../mladi-dobro-obrazovani-ali-im-nedostaju-preduzetnic>.
- [http://www.ekonomija.ac.me/sites/ekonomija.bild-studio.me/files/multimedia/fajlovi/obavjestenja/2016/03/4.\\_preduzetnicki\\_algoritam](http://www.ekonomija.ac.me/sites/ekonomija.bild-studio.me/files/multimedia/fajlovi/obavjestenja/2016/03/4._preduzetnicki_algoritam)



## PREDIKTIVNA ANALITIKA: KRISTALNA KUGLA POSLOVNE INTELIGENCIJE

**Milan Stanković**

Faculty for law, safety and management "Konstantin Veliki", University Union-Nikola Tesla, Belgrade  
[milan.stankovic@konstantinveliki.edu.rs](mailto:milan.stankovic@konstantinveliki.edu.rs)

**Verica Radović**

"Serbian Railway" RSC Beograd, Serbia  
[zverycam@gmail.com](mailto:zverycam@gmail.com)

**Ivana Petrevska**

American University in Bosnia i Herzegovina, Tuzla, Bosnia i Herzegovina  
[ipetrevska@yahoo.com](mailto:ipetrevska@yahoo.com)

### ABSTRACT

Ljudski um, njegov dizajn, način na koji funkcioniše, način na koji donosi odluke i na kraju manipulacija istim, oduvek je fascinacija za naučnike i razne stručnjake. Na naše donošenje odluka uglavnom utiče više faktora odjednom, npr. naše želje, motivi, emocionalno stanje u datom trenutku, sistem vrednosti koje smo usvojili, način na koji sagledavamo sopstvene ambicije i sposobnosti, naša procena uslova sredine itd. Za integraciju emocija u procesu donošenja odluka zadužen je deo mozga koji se naziva Orbitofrontal Cortex (OFC), a ovaj rad se bavi samo nekim od fenomena koji mogu biti pokretani, ali i modelima koji pokreću ovo sasvim novo područje istraživanja pod imenom „prediktivna analitika“.

**Ključne reči:** prediktivna analitika, prediktivni model, donošenje odluka, slučaj Eliot.



## PREDICTIVE ANALYTICS: CRYSTAL BALL OF BUSINESS INTELLIGENCE

**Milan Stanković**

Faculty for law, safety and management "Konstantin Veliki", University Union-Nikola Tesla, Belgrade  
[milan.stankovic@konstantinveliki.edu.rs](mailto:milan.stankovic@konstantinveliki.edu.rs)

**Verica Radović**

"Serbian Railway" RSC Beograd, Serbia  
[zverycam@gmail.com](mailto:zverycam@gmail.com)

**Ivana Petrevska**

American University in Bosnia i Herzegovina, Tuzla, Bosnia i Herzegovina  
[ipetrevska@yahoo.com](mailto:ipetrevska@yahoo.com)

### ABSTRACT

The human mind, its design, the way it works, the way it makes decisions and in the end manipulates them, has always fascinated scientists and various experts. Our decisions making is mainly influenced by several factors at the same time, for example, our desires, motives, emotional state at the given moment, the adopted system of values, the way we are look at our own ambitions and abilities, our assessment of environmental conditions, etc. For the integration of emotions in the decision making process, part of the brain called the orbitofrontal cortex (OFC) is in charge, and this paper deals with only some of the phenomenon that can be driven, and also models that trigger this whole new area of research called "predictive analytics".

**Keywords:** Predictive Analytics, Predictive Model, Decision making, Eliot Case.



## INTRODUCTION

*He who learns but does not think is lost! He who thinks but does not learn is in great danger. - Confucius*

The human mind, its design, the way it works, the way it makes decisions and in the end manipulates them, has always fascinated scientists and various experts.

Our decisions making is mainly influenced by several factors at the same time, for example, our desires, motives, emotional state at the given moment, the adopted system of values, the way we look at our own ambitions and abilities, our assessment of environmental conditions, etc. The question whether to follow our intuition or common sense was dealt by Plato. He compared the functioning of the human mind with a carriage, a chariot. One of the horses represents the rational mind, and the other the emotional. The driver is the one who has to control them at all times. After all this time psychologists, philosophers, psychiatrists, neurologists, biologists etc. have tried to uncover the secrets of its majesty. Of course, Plato's chariot driver depends upon both horses, and the horses depend upon each other. And in this, perhaps, lies the charm, because what would happen should that connection be broken...as for example in the Eliot case from 1984...

For the integration of emotions in the decision making process, part of the brain called the orbitofrontal cortex (OFC) is in charge. Damaging this part of the brain, people have intact cognitive abilities, but their abilities to make daily based decisions are tremendously decreased.

Eliot, a happily married man in his thirties, was an excellent college student, and afterwards a successful manager in a large corporation, a naturally gifted leader, etc. Unfortunately, at the age of 35 he was diagnosed with brain tumor. The operation was a success, but Eliot had bilateral damage of the OFC. Tests of intelligence, memory, reading, writing, space-visual capabilities and face recognition showed that his performances went from average to superior. But making even the simplest decisions was difficult for him. The decision to choose a restaurant for dinner would take hours. Shortly after the operation, he got fired, divorced, lost contact with his friends and family, lost all his money, married a prostitute, and got divorced after 6 months. Eliot was completely deprived of emotional influence of the brain and his life went from ideal to hell. This is the paradox of OFC: the damage of this area leaves so many cognitive abilities intact, and yet destroys the possibility of making decisions which lead us daily through life. This enigma remains a task for the experts in the future.

Our behaviour, habits, attitudes and other data which we leave are carefully analyzed by someone, creating a picture about us and based on determined patterns, predicts our next step, the following decision which we are going to make.

*Who is interested in making predictions and what all can be predicted?*

Everything in the world is connected, so if you are seeking for connections, you will have the possibility to predict. Wherever you have the possibility to acquire data, to learn from experience, you can predict. Predictive analytics is based upon that: finding a pattern from "historical" data is the key for the future. Predictive analytics is used in marketing, medicine, telecommunications, sales, finances, politics, education and for all kinds of frauds. Monitoring in real time lies between two extremes, learning from "historic" information and finding patterns with advanced predictive analytics. Monitoring in real time detects events and patterns of events as data flow through the





transaction system, networks or telecommunication channels. The amount of data which we leave on the Internet has increased in proportion with Internet development and social networking. Along with business motivation, the data abundance is the second key factor for the success of predictive analytics. The data go through the modeling process and the predicting model is ready for action. Many find data to be boring piles of zeros and ones, but for high-tech miners they are a gold mine. Hence, to summarize the term predictive analytics: terms are extracted from data and they are used in the modeling process; the combination of someone's beliefs (behaviour) with some attributes (e.g. demographic) increases the accuracy of the created model.



Figure 1 Creating a model

### Tools

The program language R. Very simple, but with enormous potential. The language which overcomes borders of all countries, a universal language of a large number of international companies. Some of the users are Google, Bank of America and Stanford University. Apart from being simple to use and flexible, it is also an open source project. The designers of this miracle are gentlemen who are professors of statistics at the Auckland university, Ross Ihaka and Robert Gentleman.

Another interesting tool used by predictive analytics is the IBM SPSS Modeler. The data it uses may be structured (age, gender, marital status, income, etc.) or unstructured (notes on users, calls to call centre, the content of social network statuses, etc.) From an enormous amount of data, the set terms are extracted. The created models form a powerful weapon of companies which are battling for profit. Of course, the word profit is disguised by the care about customers, their needs, their pleasure, wellbeing, etc.

Or for example Watson Explorer which gives the opportunity to answer in real time how and why something happened, using advanced cognitive services of neural networks, text and sentiment analysis. Such tools are perfect in the context of Customer 360 view, because it interactively predicts which product the user will buy next.

### A few interesting examples

An urban legend – men who buy diapers in supermarkets, and buy beer as well, actually is not one. This was determined based upon credit card results which were used during shopping in supermarkets. Another example based upon supermarket shopping analysis and paying with credit cards gave the answer to the question how risky a person can be when it comes to paying off their credit debt instalments. Some of the conclusions are:

- People who buy motor oil of non renown manufacturers and at a lower price, compared to those who buy renowned motor oil, more frequently miss to pay their instalment.



- People who buy self-adhesive cushions as a protection that the chair does not scratch the floor, rarely miss to pay an instalment.

Prediction is always better than guessing. And all actions result from predictions about a person. The game does not stop there, because success is not just to predict someones' behaviour in the future, but to influence it. Man is surrounded by organizations which analyze him. Financial institutions council on a daily basis where and how to invest our money. Companies offer percentage from sale for certain services and products, insurance companies and health insurance try to determine all possible diseases on time and offer adequate treatment and therapy.

Amazon will, for example, send a pair of sneakers of a certain colour and size to the nearest storage even before we have confirmed the order with the click of a mouse.

Powerful software and inexhaustible predicting algorithms are no longer scenes from Spielberg's Sci-Fi movie 'Minority report' in which they are used with the aim to prevent crime from happening. Police in Memphis, Los Angeles, in Great Britain and Poland has a very serious approach to analyses of this kind. Behavior of criminals can also be reduced to models. Mark Kleverli, an analyst of the IT company IBM, which collaborates with the police in London, Poland and several cities in the USA and Canada, explained that it is possible to establish a behavior model based upon several factors such as weather conditions, whether it is a day when salaries are given...it does not mean that some crimes will occur at a specific time and place. This cannot be predicted, but it can tell us, for example, that a car theft wave is to be expected. Thus the police can act, because they are at the right place, at the right time. In Memphis, the authorities claim that the criminal rate has decreased 30 percent since the police has been using the predictive analysis program developed by IBM. The program named CRUSH enabled the police to identify certain dangerous areas, with the aim to allocate their men better on the field.

This, and similar examples, open a discussion for the following questions: In what measure does the use of predictive analysis endanger the citizens' privacy and their constitutionally warranted protection? And another question: Can we rely on the learning based upon observation or experience, and the fragility of our knowledge, looking for a pattern and expecting that the future will unfold according to it?

### *Black swan phenomenon*

Even though it is in the nature of people to give importance to past experiences, looking for a pattern and expecting that the future will unfold according to it, human history is most often shaped by strong influence of events for which history could not have given us a guideline. Author Nassim Nicholas Taleb, who began his carrier as a stock exchange trader, and influenced by gained experience, opted for scientific work, is one of the most active financial mathematicians, researchers in the field of probability and coincidence. His range of research covers the epistemology of chance, he has tried to answer the question how to live in a world we do not thoroughly understand. Taleb's concept of the Black swan, an unpredictable event with great consequences, described in the book, is an original contribution to the theory of complex systems. Using the term Black swan, he speaks about events which he believes are completely unexpected, but still bring tectonic changes on a global scale. Black swan is a reference to the famous philosophical though experiment from the 17th century. In Europe no one had up to then seen different swans, aside from white ones, hence the claim: "All swans are white" was frequently used as an example of an irrefutable truth. It was believed that the chance to



find a black swan was equal to none, until it happened in 1697 in Australia. It was clear that according to their experience, up to that point, they could not prove their alleged nonexistence. Similar predictions were true about the terrorist attacks of 9/11 2001 in the USA, for the famous Maginot line a so-called unbreachable bastion of the French defense in World War II, which the German troops simply bypassed, for the expansion of Internet, the appearance of the browser Google, for the stock exchange crash in the fall of 2008... A small number of Black swans explains almost everything in our world, from the rise of ideas and religions, dynamic of historical events, to important occasions in our private lives. Their influence increased especially during the industrial revolution, when the world started to become more complex. Passing trends, epidemics, fashion, ideas, new art styles and schools – all of these follow the dynamic of the Black swans. Precisely due to the combination of small predictability and enormous influence, they represent a great riddle. The central idea of Taleb's book is that we are blind for coincidences, especially for large deviations. It is easy to determine that life is a cumulative result of a few important shakes, if we were only to examine our own lives. If we take into account the important events, technological changes and inventions which have occurred in our surroundings since we were born and compare all of that with what was expected before they happened. How many of them were predicted? Or let's say, the choice of profession, finding a partner, moving, unexpected wins and loses. How many of these things went according to plan? Considering the share of extraordinary events in the history dynamic, the inability to predict the extraordinary implies the inability to predict the course of history- concludes Taleb. But still we continue to behave as if we are able to predict everything and that we are capable of altering the course of history. We make perennial projections of social security deficit or the price of oil, for example, and we are not aware that we cannot even claim what is going to happen the next summer. We live in a world where there is more and more feedback. They cause events, which cause new events, initiating avalanches and unpredictable planetary outcomes. Therefore, can we estimate how dangerous a criminal is based upon what he does during one "regular" day? Can we examine health without knowing fatal diseases and epidemics? Can we trust the conclusion methods which use the bell curve, whereby we know that it ignores large deviations?

### *Privacy and predictive analytics*

The time of social networks and information opens the strategic question of safety and privacy of a state and all its individuals. According to the media, the American agency NSA (National Security Agency) currently monitors the largest part of the telecommunication and collects data which are saved at the world's largest data centre, in the USA state of Utah. Something similar is done by the French agency "Frensel", "Onyx" from Switzerland, etc.

A large quantity of data from a politically "interesting" country for example, is thoroughly analyzed and a possible scenario is virtually projected, in order for the global planners to make adequate moves and to control the cyber galaxy. Monitoring the global network, videos, Facebook, Twitter, various reports, politician profiles are made whom one should pay attention to or influence in order to satisfy certain strategic interests.

If such "powerful" people and states cannot defend and protect themselves, what can mere mortals expect? From domainers, trolls, bots, hackers, haters, spin doctors, to refined and renown companies which place advertisements in a subtle manner, various unethical instances which lurk and follow every click. One has to keep his head on his shoulder. Each click, each like represents an information, which is fed at that very moment to a hundred places. It is recorded by the social network or site we visited, but also a whole range of companies which collect data from those sites.



International research shows that people see Internet content as free. Records show that only about 10 percent of people who use smart phones think that they have bought the applications they use. In Serbia that number would probably be 0.01 percent. Therefore, that entire data base of knowledge and information, which was in doing so searched, classified and available – is perceived by us as being completely free. That information has its value which is expressed with money. The more specific the data, the more it is worth. A thousand of basic data- name, surname, address, etc., is worth only a couple of cents; data about the marital status or health condition of that person will double the amount, which will only continue to grow with being crossed with different information on income, consumer habits, etc. Sites such as Amazon and Google make about a thousand dollars a second.

Thanks to technological development, the society is on the verge of a new paradigm - „Internet of things“, the network of different appliances we use. New generations of pacemakers, refrigerators, traffic regulation systems and even street garbage bins are connected to the network. We definitely do not have to pay for our presence on the web, we pay it with our personal data. There is no dispute, privacy on the web – mission impossible.

*Instead of a conclusion...*

The renowned physicist Stephen Hawking warns about the level of machine development and that in the near future we should not worry about who is going to control artificial intelligence, but whether control will be at all possible. Approaching 2019 we shall repeat the indication by John Maynard Keynes, who in 1919 year (The Economic Consequences of the Peace - London) simply underlined it as fate: „The power to become habituated to his surroundings is a marked characteristic of mankind. Very few of us realise with conviction the intensely unusual, unstable, complicated, unreliable, temporary nature of the economic organisation by which Western Europe has lived for the last half century. We assume some of the most peculiar and temporary of our late advantages as natural, permanent, and to be depended on, and we lay our plans accordingly.“ It is more than a legacy for the future.



## LITERATURE

- Eric Siegel, Predictive Analytics: The Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie, or Die, JohnWiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey (2013)
- Jonathan D. Wallis, Orbitofrontal Cortex and Its Contribution to Decision-Making, Helen Wills Neuroscience Institute and the Department of Psychology, University of California, Berkeley, California 94720-3190 (2007)
- Nasim N. Taleb, Crni labud, uticaj krajnje neverovatnih zbivanja, Heliks (2010)



## UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI V ORGANIZACIJAH

**Izr. prof. dr. Jasmina Starc**

Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto, Slovenija

[jasmina.starc@guest.arnes.si](mailto:jasmina.starc@guest.arnes.si)

**Akad. prof. dr. Marjan Blažič**

Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto, Slovenija

[marjan.blazic@guest.arnes.si](mailto:marjan.blazic@guest.arnes.si)

### POVZETEK

V prvem delu prispevka izpostavljam koncept upravljanja raznolikosti in opisujemo lastnosti učinkovitega vodje pri upravljanju raznolikosti. Ključno za raznolikost v okolju je, da smo se sposobni različno vesti do vseh, ne zgolj do zaposlenih, ob katerih se počutimo najbolj udobno. Razvijanje dimenzije raznolikosti pri vodenju zahteva dosledno zavezanost k naslednjim vedenjem: spoznavati strokovna prizadevanja vseh članov tima in podpirati trud za njihovo doseganje; ustvarjanje možnosti za zelo talentirane zaposlene in te predstaviti vodjem, ki sicer ne bi bili v interakciji z njimi; ustvarjanje medfunkcijskih timov; prostovoljstvo v skupnostnih projektih, ki posredno in neposredno učijo strpnost, pravično delegirajo, prenašajo in podpirajo netoleranco neprimerne in nespoštljivega vedenja; objektivno ocenjevanje uspešnosti in upoštevanje posameznikovih potreb pri uveljavljanju politike in smernic delovanja podjetja. V drugem delu prispevka predstavljamo rezultate empirične raziskave, ki podrobno osvetlijo mnenja vodij o upravljanju raznolikosti v njihovih organizacijah.

**Ključne besede:** upravljanje raznolikosti, vodja, organizacija



## DIVERSITY MANAGEMENT IN THE ORGANISATIONS

**Assoc. Prof. Jasmina Starc, PhD**

Faculty of Business and Management Sciences Novo mesto, Slovenia

[jasmina.starc@guest.arnes.si](mailto:jasmina.starc@guest.arnes.si)

**Acad. Prof. Marjan Blažič, PhD**

Faculty of Business and Management Sciences Novo mesto, Slovenia

[marjan.blazic@guest.arnes.si](mailto:marjan.blazic@guest.arnes.si)

### ABSTRACT

In the first part of the paper we expose the concept of diversity management and describe the attributes of an effective leader for diversity management. The key within a diverse environment is to be able to practice diverse behaviours with all contributors, rather than only employees whom we are most comfortable with. Developing the diversity dimension of leadership requires a commitment to demonstrate the following behaviours on a regular basis: learning the professional aspirations of all team members and supporting their efforts to achieve them, creating opportunities for highly talented employees to be exposed to leaders who may not otherwise interact with them, creating cross-functional teams, volunteering for community projects that teach tolerance, both directly and indirectly, delegate fairly, communicate and support intolerance of inappropriate and disrespectful behaviour, evaluating performance objectively and considering individual needs when enforcing company policies and guidelines. The second part presents the results of an empirical research, which elucidate the opinions of leaders about the diversity management in their organisations.

**Key words:** diversity management, leader, organisation.



## UVOD

Sodobni globaliziran svet postaja vse bolj raznolik. To je posledica migracij in drugih socioekonomskih sprememb družbe. Eden najbolj raznolikih delov sveta je Evropa, v ožjem smislu Evropska unija, kjer je multikulturalnost morda najizrazitejša. Raznolikost se kaže na rasnem, etničnem, starostnem in verskem področju ter v smislu invalidnosti in spolne usmerjenosti. Evropska unija se vsaj načeloma zaveda, da jo z njeno družbo neločljivo povezana raznolikost prebivalstva bogati na področju kulture, pa tudi delovanja družbe in gospodarstva (Gröschl, 2011, str. 3). Kljub temu je zaradi zakoreninjenosti stereotipov in negativnega odnosa do "drugačnosti" diskriminacija na osnovi raznolikosti še vedno pogosta, čeprav je vse več žensk, ki se vključujejo v tradicionalno moški poslovni svet, povprečna starost zaposlenih se viša, v trg dela pa se vključujejo tudi fizično ali mentalno ovirane osebe in osebe različne spolne usmerjenosti. Migracije so vodile do nastanka poglobljene multikulture in multietnične Evrope, ki se zlasti v času krize, ko se povečuje tveganje za neenakosti in nespoštovanje človekovih pravic, težko spopada s to raznolikostjo.

Raznolikost v organizacijah se pojavlja v različnih oblikah. V zadnjih letih so raziskovalci razvili številne razvrstitve v smislu vseh raznolikosti na delovnem mestu. Na primer, Schneider in Northcraft (1999) razlikujeta med socialno in funkcionalno raznolikost, Harrison et al. (2002) razlikujejo med globoko in površinsko ravnijo raznolikosti, Garcia-Prieto et al. (2003) pa opozarjajo na subjektivno izkušnjo raznolikosti in na razlikovanje med pripadnostjo ali občutku pripadnosti eni izmed kategorij raznolikosti. Te definicije jasno ponazarjajo zapletenost pojma raznolikosti. Enotni izraz raznolikost se zdaj uporablja za najrazličnejše razlike med ljudmi pri delu, medtem ko so se prvotne študije o raznolikosti na delovnem mestu ukvarjale predvsem z vprašanji spola, rase in družbenega sloja (Benschop, 2011, str.15).

V preteklih letih se je več znanstvenikov in praktikov začelo zanimati za študij raznolikosti. Tako se je opredelitev pojma raznolikost razširila na razlike med narodnostjo, starostjo, kulturnim ozadjem, invalidnostjo in spolno usmerjenostjo. Razširjena opredelitev raznolikosti vključuje tudi spremenljivke, kot so zakonski stan, izobrazba, znanje in položaj v organizaciji (Jackson in Joshi, 2010). Skupna tipologija za to razširjeno definicijo ponuja razlikovanje med dvema vrstama raznolikosti (Mor Barak, 2011, str 135):

- vidno raznolikost, ki se nanaša na lastnosti, ki so opazne ali so zlahka zaznavne, kot so rasa, spol ali invalidnost. To so značilnosti, ki bi jih opazili na ljudeh, tudi če o njih ne bi vedeli nič drugega.
- nevidno raznolikost, ki se nanaša na osnovne lastnosti, kot so vera, izobrazba, leta delovne dobe v organizaciji. Da bi ugotovili nevidne raznolikosti posameznikov, bi potrebovali dodatne informacije iz drugih virov.

Različnost lahko razdelimo v naslednja področja (Rozman, 2016, str. 16):

- osebnost posameznika,
- primarni dejavniki (starost, spol, narodnost, psihične sposobnosti),
- sekundarni dejavniki (izobrazba, verska usmeritev, geografsko okolje, stili komuniciranja in delovanja, jezik, videz),
- organizacijski dejavniki (vloga posameznika v organizaciji, njegove delovne izkušnje, panoga dela, pozicija in oddelek v organizaciji),





- kulturni dejavniki (pogledi na avtoriteto in moč, stopnja tekmovalnosti, razumevanje časa, usmerjenost v tradicijo, osebni prostor, govorica telesa).

Definicije besede raznolikost poskušajo zajeti vse možne načine, po katerih se ljudje medsebojno razlikujemo. To je množica individualnih razlik, zaradi katerih smo posledično vsi ljudje edinstveni in se med seboj razlikujemo. Vsak človek je živo bitje, ki edinstveno in neponovljivo prispeva k tako pestri raznolikosti družbe in prav ta raznolika družba pomeni, da se posamezniki razlikujemo med seboj. Raznolikost opredeljuje Greif (2009, str. 9) kot različnost, drugačnost, enkratnost ter individualnost. Ljudje se razlikujemo med seboj glede na vidne in manj vidne razlike. Le-te nastopajo vselej in povsod, tudi na vsakem delovnem mestu, vendar ni nujno, da so vedno upoštevane kot (zelo) pomembne.

Treven in Mulej (2005, str. 321) pravita, da se raznolikost nanaša na lastnosti ljudi, saj se po teh lastnostih ljudje razlikujemo drug od drugega. Lastnosti ljudi so že po naravi takšne, na katere menedžerji in vodje nimajo velikega vpliva. Te lastnosti so, na primer biološke (rasa, spol, starost), posamezne fizične lastnosti posameznika, družina, družba, v kateri živimo. Menedžerji in vodje lahko vplivajo na nekatere lastnosti posameznika pod pogojem, da je posameznik pripravljen zavestno prevzeti, opustiti in spremeniti določene lastnosti (na primer: izobrazba, vrednote, delovno okolje, bivališče). Več kot imajo posamezniki v skupini enakih lastnosti, bolj je taka skupina homogena. Raznolikost ne vključuje samo tega, kako ljudje dojemamo sami sebe, ampak zlasti način, kako dojemamo druge. Razlike med ljudmi vplivajo na to, kako se ljudje obnašamo, odzivamo, občutimo, sprejemamo, razumemo stvari in svet, ki nas obdaja.

Raznolikost posameznikov ima številne vire in dimenzije, ki jih lahko razdelimo na vidne in nevidne, najpogosteje pa so razdeljene na primarne in sekundarne (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 364). Primarnedimenzije vključujejo podedovane razlike, ki vplivajo na posameznikovo življenje. To so ključne dimenzije, ki tvorijo sliko posameznika in pogled na svet neke osebe in pomembno vplivajo na njeno obnašanje. Te dimenzije so: spol, starost, etnična pripadnost, spolna usmerjenost, rasa, fizične in duševne sposobnosti. Sekundarne dimenzije posameznik pridobi in jih tekom življenja tudi spreminja. Kljub temu, da imajo manjši vpliv na posameznika kot primarne dimenzije, bistveno vplivajo na posameznikovo samopodobo, njegova stališča in poglede na svet in na to, kako posameznika dojemajo in doživljajo drugi. Te dimenzije so: izobraževanje, religija, kultura, način življenja, geografski položaj, prihodek, delovne izkušnje, poklic in družinski status.

Da bi lažje razumeli koncept raznolikosti, si lahko pomagamo z grafičnim modelom, ki prikazuje dimenzije (dejavnike) raznolikosti in njeno večplastnost na osebni in organizacijski ravni. Trenutni status vseh elementov iz vseh štirih plasti vpliva na naš položaj v zaposlovanju, trgu dela in v družbi. Vsak posameznik je neponovljiva kombinacija teh dejavnikov (Greif, 2009, str. 10).



Sl. 1 Plasti Raznolikosti

Osebnost (središče grafa) je izrecno individualna dimenzija, ki sestavlja jedro človekove osebne integritete. Pokriva vse vidike osebe, posameznika ali posameznice, lahko jo označimo kot edinstveni osebni stil posameznika. Notranji dejavniki (2. plast) so glavne kategorije, ki sestavljajo jedro raznolikosti. Za našteje dejavnike velja, da so nespremenljivi, ker so odvisni od genskega zapisa in jih pri posamezniku načeloma ni mogoče spreminjati ali pa zelo težko oz. pod določenimi pogoji. Vplivajo na samopodobo človeka, zato jih je treba še posebej vestno upoštevati pri politiki enakih možnosti. Te glavne kategorije so odvisne od družbenega okolja, nanje delujejo različni vplivi, ki nastopajo v ostalih treh plasteh grafa (zunanji in organizacijski dejavniki). Za zunanje dejavnike (3. plast) je značilno, da se lahko spreminjajo. Organizacijske dejavnike (4. plast) določajo delodajalci, sindikati in drugi. Sindikati s svojim delovanjem lahko vplivajo na kakovost delovnih razmer in organizacijske dejavnike raznolikosti.

Raznolikost in edinstvenost zaposlenih naredi edinstveno delovno okolje. To predstavlja velik potencial za doseganje napredka, kreativnost in produktivnost, hkrati pa ustvarja v organizaciji predvsem specifične situacije, konflikte in izzive. Dobro zavedanje različnosti med zaposlenimi ter njihovo obvladovanje lahko predstavljajo veliko prednost, ki se odraža v višji produktivnosti celotnega kolektiva. Hkrati pa različnost ustvarja tudi številne konflikte in izzive, ki lahko zavirajo produktivnost, če jih posamezniki ne znajo ustrezno rešiti.



Upravljanje raznolikosti je vezni člen med zunanjsimi in organizacijskimi na eni strani ter notranjsimi dejavniki raznolikosti na drugi strani. Po Jonsen et al.(2011, str. 36-38) kategoriziramo tri vidike raznolikosti:

- Instrumentalni vidik, ki predstavlja nacionalni funkcionalistični pristop k raznolikosti zaposlenih, sprejemanju različnosti kot strateškega vprašanja, ki je predstavljen kot sredstvo za doseganje želenega cilja. S tega vidika raznolikost dojemajo kot sredstvo za pomoč pri reševanju poslovnih problemov, da bi povečali dobiček.
- Integrativni vidik, ki predstavlja pristop k nepredvidljivim dogodkom, kjer je sprejemanje različnosti zaposlenih odvisno od podpore in se vklaplja v obstoječe strateške zahteve, organizacijsko kulturo in identiteto podjetja.
- Normativni vidik, ki zastavlja temeljno vprašanje "kako se moramo odzvati" ali "kaj bi morali storiti?" in tako predstavlja odziv na pritiske zakonskih zahtev, moralnih in etičnih pričakovanj družbe. Ta vidik vključuje pristop do raznolikosti delovne sile. Ujemati se mora z zunanjimi pričakovanji in kot tak predstavlja potrebe organizacije po uskladitvi z zunanjim okoljem.

Upravljanje raznolikosti je nabor aktivnosti, s katerimi organizacija krepi sposobnost učinkovite aktivacije sodelavcev, ki izhajajo iz različnih kulturnih ozadij, izkušenj in perspektiv, z namenom ustvarjanja produktivnega okolja, v katerem se sodelavec čuti cenjenega. Cascio (2003, str. 121) poudarja, da upravljanje raznolikosti pomeni vzpostavitev raznolike delovne sile za izkoriščanje svojega potenciala v pravičnem delovnem okolju, kjer nihče od zaposlenih ali skupina zaposlenih nima prednosti ali pomanjkljivosti. Upravljanje raznolikosti je koncept, ki se zaveda prednosti, pridobljenih z razlikami (Armstrong, 2006, str. 151).

Upravljanje raznolikosti mora temeljiti na moralnih, etičnih in pravnih merilih na področju nediskriminacije, hkrati pa mora odražati tudi povezanost identitete podjetja s človekovimi pravicami (Keil et al., 2007, str. 8). Upravljanje raznolikosti zaposlenih zahteva sistematično in načrtno zaposlovanje ter ohranjanje kadrov v organizaciji, ki imajo različne značilnosti in sposobnosti.

Upravljanje raznolikosti je sistematičen in integriran niz medsebojno povezanih dejavnosti in nalog upravljanja človeškega potenciala, z namenom, da bi pritegnili, ohranili in omogočili stalni razvoj različnih posameznikovih potencialov, ustvarjali splošne pogoje, vključujoč organizacijsko kulturo, ki ceni, spodbuja in neguje vse oblike raznolikosti kot pomemben strateški cilj in vir konkurenčne prednosti organizacije (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 262).

Med primere dobrih praks upravljanja raznolikosti pri zaposlovanju spadajo organizacije in institucije z zaposlovanjem ljudi, ki izhajajo iz ranljivih skupin. Izpostavljanje politike raznolikosti podjetja oziroma organizacije omogoča varnejše delovno okolje tako za zaposlene kot iskalce zaposlitve (Greif, 2009, str. 5). Učinkovito upravljanje raznolikosti iskalcev zaposlitve in že zaposlenih lahko za podjetje predstavlja številne prednosti in priložnosti, kot na primer pozitiven zunanji ugled podjetja, večja kreativnost, inovativnost, boljše obvladovanje vpliva globalizacije in tehnoloških sprememb, dvig delovne morale in predanosti podjetju, lažji vstop na nove trge z drugačno kulturo, dvig konkurenčnosti itd.

Zaradi izjemnega potenciala, ki ga ima raznolikost pri konkurenčnih prednostih, kot tudi prizadevanje, da bi se izognila negativnim posledicam s tem povezanih konfliktov, je bilo v zadnjih letih veliko pozornosti usmerjene v to, kako lahko posamezniki in organizacije delujejo v okviru raznolikosti



(Griffin in Moorhead, 2007, str. 209). V organizacijah morda ne bo prišlo do težav, ki se nanašajo na raznolikost, dokler njena delovna sila raste s številom zaposlenih reprezentativno z različnimi kulturami, spolno usmerjenostjo ali nacionalnim poreklom. V kolikor želi organizacija na trgu obstati, se razvijati in biti konkurenčna, mora stremeti predvsem v prihodnost in v čim večjo raznolikost zaposlenih.

Upravljanje raznolikosti je proces, namenjen ustvarjanju in ohranjanju pozitivnega delovnega okolja, kjer se podobnosti in razlike posameznikov vrednotijo. Literatura o upravljanju raznolikosti poudarja predvsem organizacijsko kulturo, njen vpliv na odprtost raznolikosti; prakso upravljanja s človeškimi viri; institucionalnih okoljih in organizacijske kontekste do pritiskov, povezanih z različnostjo, pričakovanj, zahtev in pobud; zoznane prakse in organizacijske rezultate povezane z upravljanjem raznolikosti zaposlenih.

Sprejetje in razvoj strategije upravljanja raznolikosti je, podobno kot uvedba nove tehnologije, dolgoročna investicija podjetja, zato jek razvoju strategije treba pristopiti sistematično. Kandola in Fullerton (1998, str. 70; v Kosi et al, 2012a, str. 21) sta naredila pregled in sintezo dvanajstih modelov upravljanja raznolikosti, ki so že bili opredeljeni in navedeni v strokovni literaturi. Povzemata, da naj upravljanje raznolikosti poteka skozi naslednje faze:

- pregled trenutne situacije na področju organizacije in politik podjetja v povezavi z raznolikostjo;
- identifikacija področij, ki zavirajo učinkovito upravljanje raznolikosti in morebitne koristi iz naslova heterogenosti zaposlenih;
- implementacija strategije, ki izkorenini ovire;
- neprestano ocenjevanje napredka pri strategiji upravljanja raznolikosti.

Za upravljanje raznolikosti v organizacijah uporabljamo individualni in organizacijski pristop. Individualni pristop k upravljanju raznolikosti zajema dve medsebojno odvisni smeri: učenje in empatijo. Prva je zasnovana na pridobivanju resničnih ali simultanih izkušenj, druga pa na sposobnosti za razumevanje občutkov in čustev (Treven, 2001, str. 116). Učenje je pomembno za menedžerje, ki se pogosto niso v zadostni meri pripravljene ukvarjati z raznolikostjo. Zaradi njihove premajhne izkušenosti na tem področju ne vedo zagotovo, kako se lotiti problemov, povezanih z raznolikostjo zaposlenih. Zato morajo menedžerji pridobiti čim več izkušenj in znanja o primernem vedenju. Bistvo tega procesa učenja je komunikacija. Menedžerji morajo odkrito komunicirati z mlajšimi in s starejšimi člani organizacije, nadarjenimi in talentiranimi ter z zaposlenimi, ki pripadajo različnim rasam ali etničnim skupinam, da bi jih čim bolje razumeli in se z njimi povezali. Tako se lahko veliko naučijo o osebnih vrednotah različnih skupin v organizaciji in o tem, kako posamezniki želijo, da bi bili v njej obravnavani (Treven, 2001, str. 117). Empatija je tesno povezana s strategijo individualnega učenja. Nanaša se na dovzetnost posameznika za občutke drugih, njihove potrebe in skrbi (Treven, 2001, str. 116). Opredeliti jo je mogoče tudi kot sposobnost človeka, da se postavi na mesto drugega in vidi svet okoli sebe z drugega zornega kota. Empatija je zelo pomembna za upravljanje raznolikosti, saj ljudje, ki prihajajo iz raznolikih skupin menijo, da le oni vedo s kakšnimi problemi se srečujejo in da te probleme razumejo samo oni. Vendar v organizacijah, kjer so na vodilnih položajih menedžerji s sposobnostjo empatije, le-ti spremljajo svoje zaposlene in jih skušajo razumeti ter jim pomagati. Sodobne organizacijske strukture niso vedno primerne za upravljanje raznolikosti (Treven, 2001, str. 118), zato je treba oblikovati tak organizacijski pristop, v katerem bodo upoštevanji naslednji, med seboj povezani dejavniki:



- Vizija organizacije. Vizija vključuje kakšen je pravzaprav pomen raznolikosti zaposlenih v organizaciji, kaj za njih predstavlja raznolikost in kakšne so njene prednosti in koristi, ki bi jih imela organizacija na podlagi le-te.
- Sodelovanje najvišjega menedžmenta. Najvišji menedžment zagotavlja podporo upravljanju raznolikosti. S svojo dejavnostjo na tem področju daje vzgled drugim in razporeja potrebne vire za izpolnitev vizije organizacije.
- Ocenjevanje potreb. V organizaciji se zbirajo podatki o tem, ali so različne skupine zaposlenih enako obravnavane. V ta namen se ugotavlja, kakšni so občutki zaposlenih glede ravnanja z njimi.
- Natančnost in jasnost ciljev. Menedžment lahko na podlagi pridobljenih rezultatov, točno določi zelene cilje, ki se navezujejo na raznolikost. Te cilje na to doda v celoto poslovnih ciljev. Pomembno je, da se upravljanje raznolikosti v organizaciji obravnava kot temeljni dejavnik, ki prispeva k celotnemu uspehu poslovanja.
- Določena odgovornost. Člani organizacije morajo biti odgovorni za uresničevanje ciljev, ki se nanašajo na raznolikost. Sodelujejo lahko tudi pri določanju le-teh, s čimer se zagotovi njihova pripravljenost za izvršitev ciljev.
- Učinkovita komunikacija. Ta mora biti zagotovljena znotraj in zunaj organizacije. Vsi člani organizaciji morajo biti seznanjeni s tem kaj raznolikost prinaša.
- Usklajevanje aktivnosti. Posamezni član organizacije ali skupina članov usklajuje dejavnosti, ki so povezane z izvedbo strategije raznolikosti.
- Vrednotenje. Celovita strategija raznolikosti in dejavnosti posameznikov je predmet ocenjevanja. Vsaka organizacija lahko pri tem uporabi določene podatke in s temi oceni dejanske potrebe članov.

Bahtijarević-Šiber (2014, str. 363) navaja vrsto prednosti upravljanja raznolikosti:

- ustvarjanje pogojev za optimalen razvoj in uporabo potencialov in talentov vseh zaposlenih,
- uporaba raznolikosti za dvig ustvarjalnosti in inovativnosti ter iskanje novih poti in idej,
- zadovoljevanje potreb vse bolj različnih kupcev,
- odpiranje novih možnosti in priložnosti za razvoj s pomočjo novih trgov in kupcev,
- učinkovito in hitro reševanje vedno bolj kompleksnih poslovnih in menedžerskih težav
- izboljšanje kakovosti in organizacijske uspešnosti,
- zmanjševanje in odpravljanje stroškov in izgub zaradi diskriminacije in nadlegovanja na delovnem mestu,
- povečanje konkurenčne sposobnosti in doseganje strateških in poslovnih ciljev.

V organizacijah prevladuje nerazvito upravljanje raznolikosti zaposlenih na organizacijski ravni. Med zaposlenimi ni sinergije, prevladujejo predsodki, stereotipi, diskriminacija s strani menedžmenta ter slabo oblikovanje ustreznih delovnih pogojev za raznolike zaposlene (Rožman in Tominc, 2014). Negativni učinki raznolikosti so (Mullins, 2007, str. 148): zmanjšanje kulturne povezanosti, ogrožena harmonija delovnega mesta, potreba po finančni podpori za programe oz. treninge usposabljanj in nemerljivost rezultatov programov, ki so vodili k upravljanju raznolikosti.

## RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

Namen raziskave je ugotoviti in preučiti, kakšno mneneje imajo menedžerji o upravljanju raznolikosti zaposlenih v njihovih organizacijah.



Raziskava temelji na kvantitativni metodi deskriptivnega raziskovanja. Za tehniko zbiranja podatkov smo uporabili vprašalnik T. Kosi et al. (2012b), v katerem prek 12-ih trditev preučimo, kako menedžerji obravnavajo zaposlene z različnimi osebnimi okoliščinami. Menedžerji so ocenjevali pomembnost trditev z lestvico od 1 do 3, pri čemer 1 pomeni »da«,

2 pomeni »neodločen« in 3 pomeni »ne«. Podatki so bili obdelani s statističnim paketom SPSS 19.0.

Osnovno populacijo, ki smo jo preučevali, predstavljajo menedžerji, zaposleni v gospodarstvu in negospodarstvu v Republiki Sloveniji. V raziskavi je sodelovalo 274 menedžerjev in menedžerk, od tega 81% moških in 19% žensk. 38% anketiranih je starih od

51 do 60 let, 33% od 41 do 50 let, 16% od 31 do 40 let, 12% 61 let in več in 1% do 30 let. Največ (24%) jih ima fakultetno izobrazbo, 22% visoko strokovno, 21% magisterij, 7% doktorat, ostali (19%) imajo srednjo ali višjo izobrazbo. 73% je vrhnjih, 22% srednjih in 5% nižjih menedžerjev. Na položaju menedžerja oz. menedžerke jih je 39% od 21 do 30 let, 32% od 11 do 20 let, 13% do 10 let, 12% od 31 do 40 let in 3% 41 let in več. 49% menedžerjev oz. menedžerk vsakodnevno za opravljanje svojega dela porabi od 9 do 10 ur, 33% od 11 do 12 ur, 9% do 8 ur in 6% kar 13 ur in več. 80% jih je zaposlenih v gospodarstvu in 20% v negospodarstvu.

## REZULTATI IN ANALIZA

V spodnji tabeli prikazujemo mnenje menedžerjev o obravnavi zaposlenih z različnimi osebnimi okoliščinami.

Tabela 1 Obravnava zaposlenih z različnimi osebnimi okoliščinami

<i><b>Obravnava zaposlenih z različnimi osebnimi okoliščinami</b></i>	<b>1 - da</b>	<b>2 - neodločen</b>	<b>3 - ne</b>
1. V naši organizaciji imajo ženske, stare do 30 let, enake možnosti zaposlitve kot ostali kandidati za zaposlitev.	86,4	5,4	8,2
2. V naši organizaciji imajo osebe, stare nad 50 let, enake možnosti zaposlitve kot ostali kandidati za zaposlitev.	38,5	33,7	27,8
3. V naši organizaciji pri zaposlovanju ne dajemo prednosti slovenskemu iskalcu zaposlitve pred kandidatom druge narodnosti oz. etnične skupnosti.	55,2	14,3	30,5
4. Veroizpoved ne igra nobene vloge pri zaposlovanju v naši organizaciji.	92,0	1,8	6,2
5. Osebni slog (tj. slog oblačenja, komuniciranja) kandidata v naši organizaciji ne vpliva na izbiro kandidata za zaposlitev.	61,0	22,0	17,0
6. Zaposleni, ki imajo otroke (tj. starši), svoje delo opravljajo enako dobro kot zaposleni, ki niso starši.	94,4	4,2	1,4
7. V naši organizaciji starost ni pomembna za napredovanje zaposlenih (s primerljivimi izkušnjami in/ali znanjem) na vodilne položaje.	79,1	9,4	11,5
8. V naši organizaciji imajo ženske enake možnosti za napredovanje na vodilna delovna mesta kot moški.	75,4	15,3	9,3





9. V naši organizaciji omogočamo enako izkoriščanje očetovega in materinskega/porodniškega dopusta.	99,0	0	1,0
10. Vodilni delavci v naši organizaciji smo se že udeležili kakšnih izobraževanj s področja zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti.	20,4	0	79,6
11. Pri zaposlovanju invalidov v podjetju naše odločitve temeljijo na potrebah poslovanja in ne na zakonsko postavljenih kvotah.	61,8	28,2	10,0
12. V naši organizaciji ne verjamemo, da bi istospolno usmerjen sodelavec lahko povzročil nelagodje med ostalimi zaposlenimi.	68,0	24,7	7,3

Po odgovorih sodeč lahko sklepamo, da menedžerji v svojih organizacijah relativno dobro upoštevajo notranje, zunanje in organizacijske plasti raznolikosti v svojih organizacijah. Med notranjimi dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo samopodobo in jih morajo menedžerji še posebej vestno upoštevati pri politiki enakih možnosti, jih 86,4 % trdi, da imajo ženske, stare do 30 let, v njihovi organizaciji enake možnosti kot ostali kandidati za zaposlitev, 79,1 % pove, da pri napredovanju zaposlenih na vodilne položaje ne odloča starost in 75,4 % jih trdi, da imajo ženske enake možnosti pri napredovanju kot moški. Samo 38,5 % menedžerjev bi dalo pri zaposlitvi enake možnosti starejšim iskalcem zaposlitve, starim nad 50 let, dobra tretjina jih je neodločenih in 27,8 % te možnosti starejšim iskalcem zaposlitve ne da. Razloge lahko iščemo v hitrejšem tempu dela, zahtevah po novih znanjih in nenehnemu posodabljanju znanja, hitri odzivnosti, obvladovanju IKT (informacijsko-komunikacijske tehnologije), kar pa na trgu dela v večji meri ponujajo mlajši iskalci zaposlitve. Presenetil nas je visok odstotek menedžerjev, ki dajejo enake možnosti zaposlitve mlajšim ženskam, saj te praviloma v relativno kratkem času odidejo na porodniški dopust, če imajo majhne otroke, so pogosteje v bolniškem staležu, kar pa je za mnoge delodajalce pri odločitvi za zaposlitev ovira in ne rešitev za zapolnitev prostega delovnega mesta. Po našem mnenju je v današnjem času previsok odstotek tistih menedžerjev (32,0 %), ki niso prepričani oziroma kategorično trdijo, da bi istospolno usmerjeni sodelavci lahko povzročili nelagodje med ostalimi zaposlenimi. Slaba tretjina (30,5 %) pri zaposlitvi daje prednost slovenskemu iskalcu zaposlitve pred kandidatom druge rase oz. etničnosti. Na nek način je to razumljivo, saj imajo ob zaposlitvi tujcev ogromno administrativnih in drugih ovir. 61 % menedžerjev tudi odgovarja, da osebni slog oziroma izgled kandidata ne vpliva na morebitno kasnejšo izbiro za zaposlitev. Med zunanji dejavniki lahko izpostavimo predvsem možnost izkoriščanja očetovega in materinskega porodniškega dopusta, kar pa je logično, saj morajo to možnost omogočiti v skladu s slovensko zakonodajo. Predvidevamo, da je 1 % menedžerjev tistih, ki ne omogočajo očetovega porodniškega dopusta, saj je ta možnost danes še vedno slabo izkoriščena in med veliko moškimi nesprejemljiva odločitev zanje in za njihove moške kolege v službi. Družina ni razlog za slabo opravljanje dela, saj 94,4 % menedžerjev trdi, da starši svoje delo enako dobro opravljajo kot zaposleni, ki niso starši. V nekaterih organizacijah dajejo staršem šoloobveznih otrok tudi prednost pri izbiri datumov dopustov v času šolskih počitnic. Pri 92 % anketiranih menedžerjih veroizpoved ne igra nobene vloge pri zaposlovanju. Med organizacijskimi dejavniki, ki jih dejansko določajo delodajalci, lastniki in sindikati, pa je kar 61,8 % takih menedžerjev, ki pri zaposlovanju invalidov ne upoštevajo samo zakonsko postavljenih kvot, ampak odločitve za zaposlitev temeljijo tudi na potrebah poslovanja. Zaskrbljujoč pa je podatek, da se je samo 20,4 % menedžerjev in ostalih vodilnih delavcev udeležilo kakšnih izobraževanj s področja zagotavljanja enakih možnosti in raznolikosti. Glede na to, da je raznolikost v zaposlovanju ključni potencial, ki ponuja neprecenljiv spekter možnosti, bi se menedžerji morali seznaniti z možnostmi, ki jih raznolikost ponuja – od kreativnosti, inovativnosti, napredka do razvoja njihovih organizacij.



## Zaključek

V globaliziranem gospodarstvu v organizacijah prihaja do vse večjega prepletanja različnih ras in kultur. Ljudje se tako med seboj razlikujemo po: načinu življenja, drugačnem razmišljanju, osebnih vrednotah idr. Zato upravljanje raznolikosti v organizacijah postaja vse večji izziv, s katerim se v svetu intenzivno ukvarjajo že dlje časa. Raznolikost združuje posameznike iz različnih okolij s pomembnim znanjem, ki spodbuja organizacijsko konkurenčnost in rast (Washington, 2008, str. 4). Korist raznolikosti lahko vidimo na področjih, kot so zaposlitveni odnosi, strateška prednost in prebijanje v nove trge.

Zagotavljanje enakih možnosti vsem osebam, ne glede na njihove osebne okoliščine, se s strani države in organizacij poskuša doseči predvsem s poudarjanjem veljavnosti zakonov in drugih predpisov (Kosi et al., 2012b, str. 91).

Upravljanje raznolikosti je pristop menedžmenta k maksimalnemu razvoju in uporabi talentov in sposobnosti vseh zaposlenih, ne glede na to, kateremu delu delovne sile pripadajo glede na spol, starost, narodnost in nacionalno poreklo. Temelji na predpostavki, da lahko organizacija doseže in poveča svojo konkurenčno prednost in uspeh z boljšim strateškim upravljanjem in sodelovanjem vseh zaposlenih (Bahtijarević-Šiber, 2014, str. 370).

Koristi upravljanja raznolikosti za sodelavce se kažejo z ustvarjanjem poštenega in varnega delovnega okolja, v katerem ima vsak od zaposlenih dostop do različnih možnosti. Orodja za upravljanje raznolike delovne sile je treba uporabiti za izobrazbo vseh zaposlenih o raznolikosti, njenih vprašanjih in dilemah, vključno z zakoni in predpisi. Največ delovnih mest je sestavljeno iz različnih kultur, zato se morajo organizacije naučiti, kako se prilagoditi, da bodo uspešne. Glede na to, kako bodo znale organizacije in menedžerji upravljati z raznolikostjo v prihodnje, bo to določil onjen dolgoročni uspeh ali neuspeh na svetovnem trgu (WangareWambui et al., 2013, str. 216).





## Literatura

1. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of human resource management practice*, Kogan Page, London, Philadelphia.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Stateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb.
3. Benschop, Y. (2011). *The Dubious Power of Diversity Management*, In: Gröschl, S. (Ed.), *Diversity in the Workplace: Multi-disciplinary and International Perspectives*, Gower Publishing Limited, Farnham, Surrey, Burlington, str. 14-28.
4. Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of WorkLife, Profits*, McGraw-Hill, New York.
5. Garcia-Prieto, P. et al (2003). *Experiencing diversity, conflict, and emotions in teams*, *Applied Psychology*, Vol. 52, no. 3, str. 413-440.
6. Greif, T. (2009). *Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju: Smernice za delodajalce in sindikate*, Društvo ŠKUC, Ljubljana.
7. Griffin, R. and Moorhead, G. (2007). *Organisational behavior: managing people and organisations*, Houghton Mifflin, Boston, New York.
8. Gröschl, S. (2011). *Diversity in the Workplace: Multi-disciplinary and International Perspectives*, Gower Publishing Limited, Farnham, Surrey, Burlington.
9. Harrison, D. A. et al (2002). *Time, teams and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning*, *Academy of management Journal*, Vol. 45, no. 5, str. 1029-1045.
10. Jackson, S. E. and Joshi, A. (2010). *Work team diversity*. In: Zedeck, S. (Ed.), *APA handbook of industrial and organisational psychology*, Vol. 2, pp. 651-686.
11. Jonsen, K. et al (2011). *Diversity – A Startegic Issue?*, In: Gröschl, S. (Ed.), *Diversity in the Workplace: Multi-disciplinary and International Perspectives*, Gower Publishing Limited, Farnham, Surrey, Burlington, str. 29-55.
12. Keil, M. et al (2007). *Priročnik za usposabljanje za upravljanje raznolikosti*, Evropska komisija.
13. Kosi, T. et al (2012a). *Upravljanje raznolikosti v podjetjih: Priročnik za managerje in kadrovike*, Založba Univerze na primorskem, Koper.
14. Kosi, T. et al (2012b). *Upravljanje raznolikosti v slovenskih in tujih podjetjih*, Založba Univerze na primorskem, Koper.
15. Mor Barak, M. E. (2011). *Managing Divesrity: Toward s Globally Inclusive Worklpace*, Sage, Los Angeles.
16. Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*, Financial Times Prentice Hall, Harlow.
17. Rozman, A. (2016). *Kako izkoristiti potencial raznolikih timov*, *HRM*, Vol.2, no. 4, str. 16-19.
18. Rožman, M. in Tominc, P. (2014). *Upravljanje starost neraznolikosti na delovnih mestih*, *Našegospodarstvo*, Vol. 60, no. 5/6, str. 3-11.
19. Schneider, S. K. and Northcraft, G. B. (1999). *Three social dilemmas of workforce diversity in organisations: A social identity perspective*, *Human Relations*, Vol. 52, no.11, pp. 1445-1467.
20. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*, GV Založba, Ljubljana.
21. Treven, S. in Mulej, M. (2005). *Sistemeski pristop k obvladovanju raznolikosti zaposlenih v globalnem okolju*, *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, Vol. 38, no. 7, pp. 321-329.
22. Wangare Wambui, T. et al (2013). *Managing Workplace Diversity: A Kenyan Perspective*, *International Journal of Business and Social Science*, Vol 4., no. 16, pp. 199-218.
23. Washington, D. (2008). *The Concept of Diversity*, Washington &Company, Durham



## УЛОГАТА НА ВОДСТВОТО ВО ИНТЕГРАЦИЈА НА ХУМАНИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИОНИТЕ СИСТЕМИ ВО УСЛОВИ НА ПРОМЕНИ

**Доц д-р Марија Котевска Димовска**

Бизнис академија Смилевски – БАС Скопје  
[marijadimovski@yahoo.com](mailto:marijadimovski@yahoo.com)

**Проф. д-р Таип Јакупи**

Бизнис академија Смилевски – БАС Скопје  
[taip.jakupi@hotmail.com](mailto:taip.jakupi@hotmail.com)

### АПСТРАКТ

Во овој труд се испитува влијанието на вководството врз односите, интеграцијата и ефикасноста на хуманите ресурси во организациските системи од интерна перспектива. Поточно, се испитува врската меѓу стилот на водството и перцепцијата на вработените на организациската репутација во услови на промени, кои играат важна улога во постигнување на успех и конкурентска предноста на организациските системи. Целта на овој труд е да се потенцира важноста на феноменот водство врз интеграцијата и ефективноста на вработените во услови на организациски промени.

Истражувачкиот дел беше спроведена во организации со 120 испитаници. Резултатите покажаа дека стилот на водство е значајно поврзан со посветеноста и задоволството од работата во процесот на промени. Трансформациското водство значајно влијае на мотивите за постигнување и самоактуализација, како и на перцепцијата на вработените на организациската клима.

Трансформациските водачи ја делегираат моќта на вработените и ги вклучуваат во донесување на одлуки, што има значајно позитивно влијание врз индивидуалната подготвеност, ангажираност и посветеност на вработените за конкурентска борба. Ова истражување е важно за организациските системи во услови на промени, и ја актуализира важноста на стилот на водство и личноста на водачот во ефикасно планирање и спроведување на промени.

**Клучни зборови:** водство, промени, интеграција, задоволство, хумани ресурси.



## THE ROLE OF THE LEADERSHIP IN THE INTEGRATION OF THE HUMAN RESOURCES IN THE ORGANIZATIONAL SYSTEMS IN CONDITIONS OF CHANGES

**Ass. Prof. Marija Kotevska Dimovska**

Business Academy Smilevski – BAS, Skopje

[marijadimovski@yahoo.com](mailto:marijadimovski@yahoo.com)

**Prof. Taip Jakupi, Ph.D.**

Business Academy Smilevski – BAS, Skopje

[taip.jakupi@hotmail.com](mailto:taip.jakupi@hotmail.com)

### ABSTRACT

In this paper is examined the influence of leadership in relationships, integration and efficiency of the human resources in organizational systems from internal perspective. Actually, it is examined the relationship between the leadership style and the employees' perception of organizational reputation during changes, which play important role in being successful and have concurrence advantage in organizational systems. The aim of this paper is to underline the importance of the leadership phenomenon in integration and employees' efficiency during organizational changes. The researching part was conducted in organisations with 120 examinees. The results showed that the leadership style is significantly connected with the commitment and job pleasure during process of changes. The transformational leadership influences the motiffs for achievements and self-actualization as well as the employees' perception in organizational climate. The transformational leaders delegate the power to the employees and involve them in making decisions which has positive influence on the employees' individual preparedness, engagement and commitment in concurrence fight. This research is important for organizational systems during period of changes and actualizes the importance of leadership style and the leadership's personality in effective planning and making changes.

**Key words:** leadership, changes, integration, pleasure, human resources.



## ВОВЕД

Бројни автори и емпириски наоди потврдиле дека ефективното водство е меѓу најважните фактори, а водачот е клучен фактор за успех на организациите во современи услови на перманентни промени. Авторите кои ги проучувале ефективните менаџери-водачи констатирале дека тие како водачи споделуваат заеднички вредности и градат клима на соработка и развивање на нови стратегии, а моралот како и емоционалната и социјална приврзаност се исто така моќни мотиватори (Palmer, 1995). Ефективното водство бара охрабрување на водачите и следбениците. Ефективните водачи ги подигнуваат следбениците на повисоко ниво на свест, тие вклучуваат самоактуализирање на вработените.

Теоријата на трансформациското водство се појави како една од доминантните парадигми на водството, која се обиде да ја објасни единствената врска меѓу водачите и следбениците, што води до достигнување на целите на организациите во вонредни услови (Leithwood, 1992). Според Летвуд трансформациското водство одговара на барањата на современото организациско функционирање, и како такво е неопходно за да ги воведат организациите и компаниите во 21 век (Leithwood, 1992).

## ТЕОРИСКА ОСНОВА НА ТРУДОТ

Басова теорија на трансформациското водство е една од највлијателните организациски теории на водство денес, која даде одговор на прашањето за ефективни, активни и успешни стилови на водство. Трансформацискиот стил на водство има специфични карактеристики. Тоа е засновано на задоволување на повисоките мотиви со цел да се создаде задоволство и целосна вклученост на следбениците, со што значајно влијае врз зголемување на мотивацијата на вработените за извршување на работните задачи во образовните организации. Покажување на пријатни емоции од страна на менаџерот и позитивно вреднување на вработените доведува до поволни ефекти во однесувањето во вработените. Мотивациските теории укажуваат на тоа дека вработените се мотивирани до ниво на кое се очекува дека однесувањето води до саканите резултати. Инспиративната природата на трансформациското водство е потврдена во една студија од Verson и соработниците, која ја мери инспиративната сила на визијата преку изјавите на 141 водач во образовни институции (Бас, Avolio, 1999). Факторска анализа на нивните изјави покажа дека оптимизмот и довербата беа доминантни теми во дефинирање на инспиративната сила на визијата.

Според Бенус и Нанус трансформациското водство ја јакне довербата и гради самодовербата кај вработените преку конзистентност и почитување (Bennis и Nanus, 1985). Според К. Пауел „Трансформациското водство постигнува повеќе од она што науката за менаџментот вели дека е можно“ (Bass, 1994). Трансформациското водство е добро теориски поддржано, емпириски докажано и практично применувано, а сè уште е предмет на значајни истражувања (Avolio & Bass, 1995).

Емпириските податоци одат во прилог на хипотезата дека трансформациските стилови на водство влијаат врз зголемување на ефикасноста на прогнозата за успешноста. Валидноста на концептот трансформациско водство ги надминува организациските и национални граници што е утврдено со разновидни методи на различни нивоа на водство, во различни типови организации и култури. „Независно од видот на организацијата, се добива ист склоп на



резултати во кои прототип на идеален водач е трансформацискиот, а не трансакцискиот“ (Bass, 1997).

## **ЗАДОВОЛСТВОТО ОД ВОДАЧОТ КАКО МОТИВ ЗА МАКСИМАЛЕН АНГАЖМАН**

Истражувањата покажале дека задоволството од водачот и стилот кој го практикува влијае врз задоволството од работата и нивото на ангажираност на вработените, што води до подобрување на продуктивноста и профитот на компанијата. Според истражувањето спроведено во 2012 година, во кое се вклучени 49 928 работни единици во 192 организации низ 49 индустрии, задоволството од водачот и неговиот стил на водство доведе до поголема ангажираност и посветеност на вработените, што ефектуира во зголемена продуктивност и приходит на компанијата дури и во тешки економски времиња. Кај организациите каде водачите практикуваат водство насочено кон високо мотивирање на вработените, ангажираност и продуктивноста се зголемува за околу со 22 %, (според најновите истражувања спроведенј на повеќе од 1,4 милиони вработени во САД од Галуп), додека неадекватните лидерски стилови довеле до пониска ангажираност на вработените, која чини 350 милијарди долари годишно само во САД.

Современите стилови на водство, покрај тоа што влијаат на профитот на компанијата и на подобрување на квалитетот на работата и безбедноста на работното место, влијаат и на задоволството, мотивираноста и подобрување на односите со колегите.

### **МЕТОДОЛОШКА РАМКА**

Во овој труд се испитува влијанието на лидерските стилови: трансакциски, трансформациски и либерален, како независни варијабли, врз задоволството и ефикасноста на вработените, која е третирана како зависна варијабла. Целта на трудот е да се анализира застапеноста на наведените стилови на водство во организациите и нивното соодветено практикување во различни ситуации, како и ефектите врз вработените во нивното задоволство и ефективност. Како показатели на ефективните перформанси на вработените се: ставовите на вработените за задоволство од работата, за ангажираноста во извршување на работните обврски и работење во тим. Ефективното водство треба да доведе до поголемо задоволство, мотивираност, ангажираност на вработените и добри организациски релации.

Предмет на трудот се лидерските стилови и нивното влијание врз перформансите на вработените, а проблем на трудот е да се објасни врската помеѓу ефективно водство и задоволството од ефикасноста на вработените. Поврзаноста на двата термини: водство и задоволство на вработените треба да се докаже преку поврзаноста на ефективни стилови на водство со мотивираноста за ефикасно работење.

Целта на овој труд е да се истражат стиловите на водство кои придонесуваат за поголемо задоволство, а со тоа и поголема мотивираност и ефикасност на вработените. Како резултат на тоа да се развие модел на водство кој дава ефикасни насоки за поврзаност помеѓу различните стилови на водство и ефикасноста на вработените во различни ситуации.

Истражувачки прашања на кои се обидува да одговори овој труд се:



1. Колку водачите практикуваат современи стилови на водство?
2. Која е врската помеѓу трансформациски, трансакциски и либерален стил на водство и задоволството на вработените во една организација?
3. Кои особини и компетенции поседуваат трансформациските водачи?

Значењето на овој труд е да обезбеди разбирање на важноста на водството за успехот на организациите во услови на високо конкурентна, разновидна и комплексна бизнис средина. Со исполнување на целите, наодите од овој труд ќе бидат корисни за други истражувачи кои може да се фокусираат на разбирање на концептот на ефективно водство.

## ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ И РЕЗУЛТАТИ

Идејата на овој труд е да се предочи важноста на водачот за задоволството на човечкиот капитал за бизнисот и компаниите. Истражувањето има за цел да го измери влијанието на водството врз нивото на задоволство на вработените и да докаже дека вложувањето во современи лидерски стилови се алатки со кои може да се добие најдоброто од вработените и од аспект на ангажираност, посветеност и лојалност кон организацијата.

Истражувањето е извршено на примерок од 120 вработени во профитни организации, од кои 68% се вработени со високо образование, а 32% се на менаџерски позиции. Истражувањето е изведено во неколку чекори. Првиот чекор е одредување на стилот на водство кој го преферираат менаџетите со прашалник за трансакциско и трансформациско водство. Вториот чекор е одредување на психолошкиот профил на менаџерите. Во третиот чекор од истражувањето се одредува нивото на задоволство на вработените од водството, со прашалник за мерење на задоволство на вработените од водачот и стилот на водство.

Резултатите покажаа дека околу 51% од вработените се задоволни со стилот на водство на претпоставениот, или расчленето: 18% од сите испитаници се „многу задоволни“, додека 33% се „донекаде задоволни“, 39% се неодредени, а 12% се незадоволни и 8% се многу незадоволни.

Резултатите добиени од прашалникот за задоволство од стилот на водство укажуваат на следниве извори на задоволство кај вработените:

1. Водството кое дава можност за надоградување на личните потенцијали и развој на кариерата. Водство кое ја задоволува потребата за кариерен развој како извор на задоволство е искажана кај 68% од вработните кои имаат раководители со трансформациски стил, 31% кај трансакциските водачи и 3% кај либералните.
2. Добра комуникација на водачите со вработените - 79% од вработените се изјаснуваат дека добрата комуникација заснована на почит и соработка е клучна за задоволство на работното место. Вработените кои имаат трансформациски водачи се задоволни од комуникацијата со 83%, кај трансакциските со 32%, а кај либералните со 10%. Ова укажува на потребата од едуцирани менаџери кои се способни да практикуваат современи стилови на водство, и да креираат позитивна организациската клима заснована на добри односи и добра комуникација, кои придонесуваат за позадоволни, посреќни и попродуктивни работници.
3. Добри односи со непосредните претпоставени - 69% од испитаниците наведуваат дека добрите односи со претпоставение се клуч за нивното задоволство.



Групите кои ги процениле своите лидери како трансформациски се задоволни со релациите со претпоставениот со 89%, оние кои имаат трансакциски лидери се задоволни во 39% и најмалку се задоволни вработени кои имаат либерални лидерски стилови, 12%. Одржување на позитивен и односи помеѓу различни нивоа на вработените е од витално значење за успешна комуникација во рамките на и помеѓу оддели. Ова а испраќа сигнал до менаџерите. Менаџерските стилови со слаба комуникација ствараат клима во која се задуши креативноста и иновацијата, како вработените можат да бидат подготвени да го искажат загриженост и идеи поради страв од реперкусији.

4. Водство засновано на објективни процени и наградување соред заслугите - 65% од вработени со трансформациски водачи велат дека витален дел за задоволството на вработените е објективната процена, 23 % од вработени кои имаат трансакциски водачи велат дека се задоволни од објективноста во проценувањето и само 12 % од либералните водачи се задоволни..

## ДИСКУСИЈА

Лидерски стилови имаат значајно влијание во креирање на организациската култура, која влијае на задоволството, мотивираноста и ефикасноста на вработените. Различни ситуации бараат различни лидерски стилови. Кога има малку време за реализирање на договор и кога е потребна брза работа, а водачот има повеќе искуство и експертиза од остатокот од тимот, трансакцискиот стил на водство може да биде многу ефективен. Сепак и во вакви услови, трансформацискиот стил може да доведе до високо мотивирани и усогласени тим со хомогена ниво на експертиза кој може да доведе до уште поефикасна реализација. Еден ефикасен водач ќе го одбере оној стил на водство кој наефикасно ги исполнува целите на организацијата и ги балансира интересите на следбеници. Трансакцискиот стил е најблизок до авторитарното водство, јасно ги дефинира поделбите меѓу лидерите и работниците, а донесувањето на одлуки е со малку или без вклучување на вработените. Овие типови на лидери се посигурни во донесување на одлуки кои бараат итност, но истражувањата покажуваат дека тие прикажуваат помалку креативност од посовремените стилови. Бројни автори наведуваат дека автократскиот стил може да се покаже резултати во краток временски период, но прекумерна употреба на власт ќе ја наруши продуктивноста во долг рок, додека трансформацискиот стил на водството има поголем позитивен ефект врз ефикасноста на вработените на долг временски рок. Овој современ лидерски стил ја подобрува мотивираноста на вработените, ја зголемува нивната довербата, посветеност и спремност за оптимално анажирање во извршувањето на работата.

## ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Постигнување на максимални перформанси на секоја компанија не е резултат на случајност. Заеднички карактеристики на успешни компании се водачи кои се способни да практикуваат стилови на водство адекватни на ситуацијата, при што како доминантен треба да се практикува современ лидерски стил кој вклучува планирано и внимателно негување на човечките ресурси. Резултатите од трудот говорат дека трансформацискиот стил на водството има поголем позитивен ефект врз ефикасноста на вработените, мотивираноста и спремноста за оптимално анажирање на вработените, ја зголемува довербата и осветеноста во извршувањето на работата и во донесување на различни одлуки. Трансакцискиот стил на водство во кој водачите имаат овластување да донесуваат одлуки доведуваат до тоа вработените да се





чувствува инфериорно и немотивирано. Во трансформацискиот стил вработените подобро ги искористуваат нивните перформанси и потенцијали отколку во трансакцискиот стил, кој е соодветен кога вработените се нови и неискусни и немаат доволно знаење за своите работни места, кога работникот врши постојано злоупотреба на својата надлежност, кога организациските правила се прекршени од страна на вработените. Либералниот стил е соодветно кога организацијата има компетентни и талентирани членови, кога треба да се мотивираат врвните изведувачи во организацијата, кога се потребни иновативни и креативни работни решенија.

Важно е да се акцентира потребата од практикување на стилови на водство кои ја прошируваат организациската свест за важноста на човечкиот капитал, како продуктивен капацитет кој е вграден во луѓето и еден од најважните придонеси за организацискиот раст. Трудот ја потенцира потребата континуирано да се истражува и следи влијанието на лидерските стилови врз задоволството од работата на вработените и организациските перформанси.





## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Avolio, B. J; Bass, B. M. (2010), *Višefaktorski upitnik rukovođenja MLQ*, Jastrebarsko, Naklada Slap.
2. Бахтијаревиќ, Ф (1999). *Управување со хумани ресурси, Златен маркетинг*, Загреб.
3. Bass, B. M., Avolio, B. J. (1999). Introduction. Eds New York: The free press.
4. Димовска., К. М., *Поврзаноста на емоционалната интелигенција со стилот на раководење во образовните институции.*, Докторска дисертација, Универзитет Св. Климент Охридски – Битола, Педагошки факултет – Битола, Битола,
5. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002.). *Primal Leadership. Reali-zing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
6. Leithwood, K. A. (1992). *The Move Toward Transformational Leadership*.
7. *Educational Leadership*, vol. 49, no.5, pp. 8-12.
8. Palmer, C. J. (1995). Graduate preparation of residence hall directors: The addition and subtraction dilemma. *Journal of College and University Student Housing*, 25 (2).



## ИНТЕГРИРАНАТА ПОДДРШКАТА НА ИНСТИТУЦИОНАЛНАТА ИНФРАСТРУКТУРА КАКО ПРЕДИЗВИК ПОВРЗАН СО ПОГОЛЕМАТА ЕФЕКТИВНОСТ НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ

**М-р Марија Георгиевска**

[georgievskam@yahoo.com](mailto:georgievskam@yahoo.com)

**Д-р Љубиша Николовски**

[nikolovski.ljubisa@gmail.com](mailto:nikolovski.ljubisa@gmail.com)

### АПСТРАКТ

Важноста на институционалната поддршка за поголем развој на претприемаштвото и малите бизниси е неопходна. Досегашните анализи и искуства потврдуваат дека успешноста и развојот на малите и средни претпријатија, коишто располагаат со ограничени ресурси, е во тесна корелација со силната поддршка на соодветните институции коишто нудат соодветна поддршка од областа на информатиката, консултантски услуги, обуки, перманентно усовршување и финансиска поддршка.

Многу државни институции, агенции, преку свои стратешки документи се залагаат за исполнување на основните цели за поддршка на претпријатијата или претприемаштвото воопшто.

Во овој труд се презентирани резултатите од истражувањето за влијанието на следните фактори за зајакнување на капацитетите на институционалната инфраструктура за поддршка на претприемаштвото: (1) вложувањето од страна на централната и локалната власт во капацитетите на институциите за поддршка на претприемаштвото, (2) влијанието на учеството во специјализирани обуки и менторство на вработените во институциите со цел да се создаде успешна имплементација на институционална поддршка, (3) промоцијата на мерките на институционалната инфраструктура, (4) вклучувањето на претприемачите во процесите на користењето на можностите на институционалната инфраструктура, со што ќе создадат услови за адекватни компетенции со цел обезбедување одржлив развој и конкурентска предност, (5) вложување на претприемачите во јакнењето на своите капацитети преку специјализирани обуки, менторство и пристап до квалитетни финансиски ресурси, со што ќе создаваат услови за развој, односно креирање на нови или подобрување на постојните производи и /или услуги.

Во истражувањето беа вклучени 196 испитаници од 42 владини и невладини организации / институции и 36 производствени и услужни мали и средни претпријатија.

**Клучни зборови:** претприемаштво, институции, фактори, поддршка.



## INTEGRATED SUPPORT OF INSTITUTIONAL INFRASTRUCTURE AS A CHALLENGE RELATED TO BETTER EFFECTIVENESS OF SMALL BUSINESSES

**M.Sc. Marija Georgievska**

[georgievskam@yahoo.com](mailto:georgievskam@yahoo.com)

**Ljubisha Nikolovski Ph D**

[nikolovski.ljubisa@gmail.com](mailto:nikolovski.ljubisa@gmail.com)

### ABSTRACT

The importance of institutional support for the greater development of entrepreneurship and small businesses is necessary. Current analyzes and experiences confirm that the success and development of small and medium sized enterprises that have limited resources, in close correlation with the strong support of relevant institutions that offer adequate support in the field of information technology, consulting, training, ongoing training and financial support.

Many state institutions, agencies, through their strategic documents strive to fulfill the main objectives to support businesses or entrepreneurship in general.

This paper presents the results of a survey on the impact of these factors on capacity building of institutional infrastructure to support entrepreneurship: (1) investing out by the central and local government in the capacity of institutions to support entrepreneurship, (2) the impact of participation in specialized training and mentoring of staff in the institutions in order to create a successful implementation of institutional support, (3) promotion of measures of institutional infrastructure, (4) involvement of entrepreneurs in the process of using the opportunities of the institutional, which will create conditions for adequate competences in order to ensure sustainable growth and competitive advantage (5) investing entrepreneurs strengthening its capacity through specialized training, mentoring and access to quality financial resources, which will create conditions for development, ie creating new or improving existing products and / or services.

The survey included 196 respondents from 42 governmental and non-governmental organizations / institutions and 36 manufacturing and service SMEs.

**Keywords:** entrepreneurship, institutions, factors, support.



## 1. ВОВЕД

Државата постојано го поддржува стопанството, креира мерки и активности, програми, планови, спроведува проекти со кои се подобрува бизнис климата. Во последниве години се евидентни големи резултати кои се постигнати со мерките на државата на полето на подобрување на бизнис климата и амбиентот за водење бизнис. Многу мерки и денес даваат големи ефекти, преку поддршка на бизнисите, поттик за да се започне бизнис, преку можност за самовработување и сл. Македонија со тоа, во последниве години се вброи во земји кои се меѓу топ земјите во однос на спроведување на економски реформи, поволности за бизнисот, привлекување на странски директни инвестиции, воведување на многу новини според светските искуства во водењето на бизнисот, имплементирање на европското законодавство, даночни поволности и олеснувања во повеќе сфери. Сето ова треба да остане во високите приоритети на државните политики. Создавањето на поволна бизнис клима е клуч за понатамошен напредок. Иницијативите за подигнување на претприемачката клима може да потекнуваат од заедницата, централната власт, локалните власти, граѓански здруженија универзитети и сл. но и од самите претприемачи.

Трудот се фокусира на влијанието кое го има поддршката врз развојот на претприемаштвото. Таа поддршка треба да се зајакнува и понатаму, а ефектите да бидат повидливи. Од друга страна, бизнисите треба да бидат поактивни и да се насочат повеќе кон едукација, доусовршување и поголемо искористување на сите можности кои ги даваат мерките, програмите, проектите до кои можат да дојдат преку разни институции и организации. На таков начин може да очекуваат подобрување на сопствениот развој, напредок и раст. Многу државни институции, агенции, преку свои стратешки документи се залагаат за исполнување на основните цели за поддршка на претпријатијата или претприемаштвото воопшто.

Важноста на институционалната поддршка за поголем развој на претприемаштвото е неопходна. Она што е најзначајно е да се воспостави национална политика преку која се посилно ќе се реализира поддршката, а со тоа ќе се постигне поголем напредок на претприемаштвото, воопшто. Притоа, потребно е преку низа системски мерки да се обезбеди интегриран пристап, односно вклучување на малите и средните претпријатија и претприемаштвото во целина, во сите активности заради премостување на јазот помеѓу истражувањата и иновациите, како и заради нивно насочување во решавањето на општествените предизвици.

## 2. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Истражувањето е спроведено на репрезентативен примерок од 196 испитаници. Целни групи беа институции (88 испитаници) и корисници (108 испитаници). Во истражувањето беа користени:

- техниките анкетање и скалирање,
- метод на анкетање, метод на анализа и синтеза, метод на апстракција и конкретизација, компаративен метод и дескриптивен метод,
- Мерни инструменти: (1) два анкетни прашалници (за секоја целна група на испитаници), (2) скала на ставови.



Во наредниот текст се дадени основните податоци за претпријатијата и испитаниците вклучени во истражувањето:

**Основни податоци за претпријатијата:**

Вид на институција	број на институции	%
Државна	19	45,24
NGO / Фондации	23	54,76
<b>Вкупно:</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>

Вработени во истражуваните претпријатија (производни и услужни)	Број на претпријатија	%
до 9 вработени	26	72,22
од 10 до 50 вработени	8	22,22
од 51 до 250 вработени	2	5,56
<b>Вкупно:</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

Вид на друштво	број	%
Производно	21	58,33
Услужно	15	41,67
<b>Вкупно:</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>

**Основни податоци за пополнувачот на анкетниот прашалник:**

Детален статус на испитаниците	Број на испитаници	%
Основачи	26	13,27
Топ менаџмент	25	12,76
Среден менаџмент	30	15,31
Вработени	115	58,67
<b>Вкупно:</b>	<b>196</b>	<b>100,00</b>

Ниво на завршено образование	Број на испитаници	%
Основно	6	3,06
Средно	75	38,27
Вишо	7	3,57
Високо	96	48,98
Магистратура / докторат	12	6,12
<b>Вкупно:</b>	<b>196</b>	<b>100,00</b>

Пол	Број на испитаници	%
мажи	109	55,61
жени	87	44,39
<b>Вкупно:</b>	<b>196</b>	<b>100</b>



Возраст на испитаниците	Број на испитаници	%
до 30 години	84	42,86
од 31 до 45 години	65	33,16
над 45 години	47	23,98
<b>Вкупно:</b>	<b>196</b>	<b>100,00</b>

Во табела 1 се претставени прашањата, односно исказите во двата прашалници (1-7) наменети за истражувањето факторот 1 - вложување од страна на централната и локалната власт во капацитетите на институциите за поддршка на претприемаштвото.

Табела 1:

Ред.бр.	ИНСТИТУЦИИ / КОРИСНИЦИ ПРАШАЊЕ / ИСКАЗ
1	Дали централната власт доволно вложува во креирање на адекватни мерки на оперативно ниво во делот на институционалната поддршка на претприемаштвото?
2	Дали локалната власт доволно вложува во креирање на адекватни мерки на оперативно ниво во делот на институционалната поддршка на претприемаштвото?
3	Дали вложувањето во институциите на централно ниво и локално ниво во делот на обуки и трансфер на знаење ги задоволува потребите на институциите / корисниците?
4	Централната власт создава услови за креирање концепти, односно модели за успешна институционална поддршка на претприемаштвото.
5	Локалната власт создава услови за успешна институционална поддршка на претприемаштвото.
6	Вложувањето во институциите на централно и локално ниво во делот на обуки и трансфер на знаење ги задоволува потребите на институциите / корисниците.

Извор: М.Георгиевска, „Влијанието на институционалната поддршка врз развојот на претприемаштвото“, магистерска работа, Факултет за туризам и менаџмент – Скопје, Скопје, 2015,

### 3. РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

Првиот фактор во истражувањето го третира влијанието на вложувањето на општеството (централната и локалната власт) во креирање на адекватни мерки на оперативно ниво во делот на институциите, со цел обезбедување услови за концепти, односно модели за успешна институционална поддршка на претприемаштвото.

Според резултатите од истражувањето, ставовите на институциите и корисниците во однос на вложување во креирање на адекватни мерки на оперативно ниво во делот на институциите (независна варијабла) ги опфаќаат прашањата, односно исказите 1,2,3 на институциите и 1,2,3 на корисниците од наведениот прашалник.

Линијата на континуум дадена за независната варијабла изнесува 3,57842312 што означува добри резултати и покажува дека централната и локалната власт доволно вложуваат во креирање на адекватни мерки на оперативно ниво.

Зависната варијабла / променлива се однесува на ставовите на институциите и корисниците во однос на услови за создавање концепти за успешна институционална поддршка. Зависната варијабла / променлива во истата табела е претставена со прашањата, односно исказите



бр.4,5,6 за институциите и 4,5,6 за корисниците од прашалникот. Линијата на континуум изнесува 3,590488215, односно во скалата на вредности е оценето како добар резултат (Слика 1, Табела 2).



Сл.1. Квалитативни промени на независната и зависната варијабла за фактор 1

Од изнесеното во табела бр 2 може да се заклучи дека независната и зависната варијабла на скалата на вредности се движат меѓу 3 и 4, што значи дека имаат релативно поклопување и даваат соодветни, добри резултати кои го докажуваат факторот 1 во истражувањето, односно: Општеството (централната и локалната власт) треба постојано да креира адекватни мерки на оперативно ниво, менторство, како и специјализирани обуки во делот на институциите заради нивна подготвеност за создавање и имплементирање на концепти, односно начини за успешна институционална поддршка на претприемаштвото.

Табела бр.2: Квалитативна анализа на Факторот 1



	Независна варијабла	Вложување во креирање на адекватни мерки на оперативно ниво								
		Прашање број	Да	Понекогаш	Не	Број на испитаници	Да x 5	Понекогаш x 3	Не x 1	Вкупно
инс	1	64	14	10	88	320	42	10	372	4,227272727
инс	2	30	28	30	88	150	84	30	264	3
инс	3	42	31	15	88	210	93	15	318	3,613636364
кор	1	55	31	22	108	275	93	22	390	3,611111111
кор	2	42	39	27	108	210	117	27	354	3,277777778
кор	3	58	32	18	108	290	96	18	404	3,740740741
Збир на бодови:										21,47053872
Збир на бодови/број на прашања:										3,57842312
	Зависна променлива	Услови за создавање концепти за успешна институционална поддршка								
		Прашање број	Да	Понекогаш	Не	Број на испитаници	Да x 5	Понекогаш x 3	Не x 1	Вкупно
инс	4	65	15	8	88	325	45	8	378	4,295454545
инс	5	41	30	17	88	205	90	17	312	3,545454545
инс	6	44	26	18	88	220	78	18	316	3,590909091
кор	4	54	36	18	108	270	108	18	396	3,666666667
кор	5	40	34	34	108	200	102	34	336	3,111111111
кор	6	45	36	27	108	225	108	27	360	3,333333333
Збир на бодови:										21,54292929
Збир на бодови / број на прашања:										3,590488215

Извор: М.Георгиевска, „Влијанието на институционалната поддршка врз развојот на претприемаштвото“, магистерска работа, Факултет за туризам и менаџмент – Скопје, Скопје, 2015,

Покрај презентираниите резултати од истражувањето за факторот 1, во нашите истражувања добиени се адекватни резултати и за останатите четири фактори, но, заради ограничувањето на бројот на страници, во табела бр.3 ги презентираме сумарните податоци за сите истражувани фактори, кои пак се значајни во остварување на интегрираната поддршка на институционалната инфраструктура, односно поголема ефикасност на малите бизниси што од друга страна претставува постојан предизвик.

Табела 3: Сумарни податоци од квалитативната анализа за сите истражувани фактори

Фактор 1:	Вложување од страна на централната и локалната власт во капацитетите на институциите за поддршка на претприемаштвото	Броеви на прашања / искази	Линија на континуум
Независна варијабла	Вложување во креирање на адекватни мерки на оперативно ниво	1, 2, 3	3,578423
Зависна варијабла	Услови за создавање концепти за успешна институционална поддршка	4, 5, 6	3,598488
Фактор 2:	Влијанието на учеството во специјализирани обуки и менторство на вработените во институциите со цел да се создаде успешна имплементација на институционална поддршка		Линија на континуум
Независна варијабла	Учество во специјализирани обуки и менторство	7, 8, 9	4,119529
Зависна варијабла	Успешна имплементација на институционална поддршка на претприемаштвото	10, 11, 12	4,126543
Фактор 3:	Промоцијата на мерките на институционалната инфраструктура		Линија на континуум
Независна варијабла	Вложувањето на институциите во соодветна промоција	13, 14	3,798401
Зависна варијабла	Услови за зголемување на свесноста на претприемачите за нивна поголема примена	15, 16	4,013047





<b>Фактор 4:</b>	<b>Вклучувањето на претприемачите во процесите на користењето на можностите на институционалната инфраструктура, со што ќе создадат услови за адекватни компетенции со цел обезбедување одржлив развој и конкурентска предност</b>		Линија на континуум
Независна варијабла	Вклучување и користењето на можностите од страна на институционалната инфраструктура	17, 18, 19	3,912458
Зависна варијабла	Услови за адекватни компетенции со цел обезбедување одржлив развој и конкурентска предност	20, 21, 22	4,276655
<b>Фактор 5:</b>	<b>Вложување на претприемачите во јакнењето на своите капацитети преку специјализирани обуки, менторство и пристап до квалитетни финансиски ресурси, со што ќе создаваат услови за развој, односно креирање на нови или подобрување на постојните производи и /или услуги</b>		Линија на континуум
Независна варијабла	Вложување во јакнење на своите капацитети преку специјализирани обуки, менторство и пристап до квалитетни финансиски ресурси	23, 24, 25	3,738636
Зависна варијабла	Креирање на нови или подобрување на постојните производи и /или услуги	26, 27, 28	4,231201



## 4. ЗАКЛУЧОК

Резултатите од истражувањата на вкупно пет влијателни фактори презентирани во овој труд, недвосмислено ја потврдуваат поставената генерална хипотеза дека само со еден адекватен пристап на мерките и активностите на заедницата на централно и локално ниво, може во континуитет да се обезбедуваат услови и можности за одржлив раст и развој на претприемачките бизниси.

Во овој труд е направен обид да се анализираат факторите кои имаат значајно влијание на сегашната поддршка која ја имаат бизнисите, преку согледување на состојбите на терен, во компаниите, меѓу претприемачите, разни институции, како државни така и невладини, домашни, странски, државни агенции и сл. Таа поддршка треба да се зајакнува и понатаму, односно институциите треба и натаму да ги зголемуваат своите капацитети, да бидат поактивни и да се насочат повеќе кон едукација, доусовршување и поголемо искористување на сите можности кои ги даваат мерките, програмите, проектите на централно и локално ниво.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. R.Molnar, "Razvoj sistemske nefinansijske podrške malim i sredni preduzećima i preduzetništvo u Srbiji", Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2010.
2. D. Deakins, Entrepreneurship and Small Firms (McGraw-Hill Publishing Company, London, 1999),
3. "Think Small First" - A "Small Business Act" for Europe, Commission of the European Communities, Brussels, 2008.
4. S. Shane & S. Venkataraman, 2000, The promise of entrepreneurship as a field of research, Academy of Management Review; 25: 217-226.
5. М.Георгиевска, „Влијанието на институционалната поддршка врз развојот на претприемаштвото“, магистерска работа, Факултет за туризам и менаџмент – Скопје, Скопје, 2015,



## LEADERSHIP AND GENDER – WOMEN MORE EFFECTIVE LEADERS THAN MEN!

**Xhenana Azizi**

Deloitte Kosova

[xhenana.azizi@gmail.com](mailto:xhenana.azizi@gmail.com)

### ABSTRACT

Leadership is an integral part of a modern management and as such is a key factor for the success of modern organizations. Leadership is a phenomenon defined in different ways. It is obvious that leadership is a male dominated one, but with development of society the position of women has changed – they are becoming highly educated and want to participate in leadership or managerial position.

The significant roles of women in society in recent years is increasing, hereby their participation in business ownership and participation in organization. This increase is resulting with researches regarding the leadership styles of women.

This research paper on the subject of gender and leadership attempts to answer about the gender role issues and leadership, especially female presence in leadership positions.

The research paper includes theories and analyzes the articles and books related to leadership and leadership styles, gender topics, stereotypes of gender, differences between women and men, etc. In addition, this paper will discuss does the gender balance delivers better and more sustainable performance.

Therefore, by using general global approach, this paper aims to provide an overview of gender differences in leadership, with the focus on women in leadership and styles as a central theme, including provision of recommendations and advices related to that.

**Keywords:** leadership, women, gender, leadership styles.



## I. INTRODUCTION

In recent years the social status of women began to dramatically improve. Women are acquiring the same rights as men and this has impact into the business world. Still there are prejudices when it comes to business women and the results they can achieve. In our society, still are dominants stereotypes of gender roles, traditional and outdated believe about what kind of work should be performed by a woman and what by a man.

This article will explore differences in the way women and men demonstrate leadership styles. Much of the research on gender similarities and differences in leadership roles was initially driven by the capacity of females holding significant roles within corporations, politics and government.

The research paper includes theories and analyzes the articles and books related to leadership and leadership styles, gender topics, stereotypes of gender, discrimination based on gender, etc. In addition, this paper will discuss does the gender balance delivers better and more sustainable performance.

No longer are men seen as main actors. Important leadership roles in many fields are taken even by women. Modern organizations have begun to realize the importance of including women in management, entrepreneurship, industry, politics (presidential post) and other spheres by achieving the necessary diversity approach to the work and management styles, thus obtaining better and more complete solutions. Therefore, greater involvement of women and their views and ideas, has confirmed that diversity management brings benefit. The research reviews arguments related to leadership style with gender and leadership approach.

Being a good leader is a great challenge for everyone. Leadership involves not only delegation, goals achievements, giving the tasks, but guidance/direction, impact and initiation. A good leader consists of taking responsibility, dominance, confidence, integrity, intelligence, determination and perseverance.

According to some studies, the majority of men but women also prefer that their boss/superior is a man. And this research has reviewed this issue too. The way of upbringing boys and girls generally are different. For each gender certain values are highlighted as important and major one is difference between the genders.

### 1. Theoretical analysis

#### 1. Glass ceiling

The term "glass ceiling" firstly appeared in 1985 and was introduced by the Wall Street journal which is an invisible barrier that prevents women to climb the elite leadership positions.

A global phenomenon of disproportion according to which, women often have more leadership positions at lower level and with lower authority than man. The reason of glass ceiling is difference in human capital investments (education, work experience, development opportunities), gender differences (styles and efficiency, development, commitment and motivation) and prejudices (gender stereotypes, perceptions and evaluations based on prejudices, vulnerability, resistance, pressure). The



glass ceiling can be broken by promotion of leadership activities from individual level to interpersonal level, organizational level and society level.

## 2. Discrimination

The term "discrimination against women" shall mean any distinction, exclusion or restriction made on the basis of sex which has the effect or purpose of impairing or nullifying the recognition, enjoyment or exercise by women, irrespective of their marital status, on a basis of equality of men and women, of human rights and fundamental freedoms in the political, economic, social, cultural, civil or any other field.

Young and educated women usually have stance that they are not affected by the discrimination. At first glance, it is appeared that there are women bosses and much as men bosses, but the situation is not like that. The problem of discrimination has always existed. It is present in all types of enterprises, be it public, private or state institutions, but some statistics show that discrimination is present mainly in private enterprises.

Discrimination can be either direct or indirect. The first form of inequality between men and women is indirect discrimination when there's a practice, policy or rule which applies to everyone in the same way, but it has a worse effect on some people than others. Direct discrimination is when a person treats, or proposes to treat, someone unfavorably because of a personal characteristic protected by law. Direct discrimination often happens because people make unfair assumptions about what people with certain personal characteristics can and cannot do.

The most common discrimination at work are: sexual harassment, forced vacation without legal basis, forcing or advising for resignation etc.

Sexual harassment is unwelcome conduct of a sexual nature. It involves behavior that could reasonably be expected to make a person feel offended, humiliated or intimidated. Sexual harassment can be physical, verbal or written. According to the study of Career Builder one in four women is being discriminated at the workplace, and 31% of all respondents in this study admitted that have experienced sexual harassment by men superiors and coworkers/fellows. But, situation is getting better.

In our society, the problem of discrimination at work is a taboo topic, but this issue is spread that has become "normal" phenomenon. Fearing for losing job, women do not report such cases and it is also confirmed by the answers of the respondents. In some states the prohibition of indirect discrimination becomes a common practice. It should be emphasized that in the fight against discrimination women are not alone, due to the legislations and regulation in force.

## 3. Leadership and styles

Leadership has been defined as a highly dynamic relationship between an individual and other members of a group in a specific environment. It can be said that leadership is a process that encompasses the behavior of the leader, the behavior of the followers, and the environment of the situation.



The leader (Kotter, 1996) is creator of the mission and organization visionary. According to Zaleznik (1977) leaders are like those who discover problems/issues and perceived opportunities that cannot be seen by others.

#### a. Styles of women/men leaders

Leadership style is the way to establish relationships between leaders and collaborators, i.e., the way in which the leader directs the behavior of others and the means used. The most popular theory is a division of the following styles of leadership by some of the theoreticians:

- **Lewin's Leadership Styles:**
  - Authoritarian Leadership (Autocratic);
  - Participative Leadership (Democratic);
  - Delegative (Laissez-Faire) Leadership.
- The Transactional Leadership Style;
- Situational Leadership Styles;
- Hershey and Blanchard's Leadership Styles;
- Blanchard's SLII Leadership Styles:
  - The Directing style involves giving orders and expecting obedience, but offers little in the way of guidance and assistance.
  - The Coaching style means giving lots of orders, but leaders also lots of supportive behaviors.
  - The Supporting style, on the other hand, is an approach that offers plenty of help, but very little direction.
  - The Delegating style is low in both direction and support.

There are different ways to conceive of leadership styles and depends on situation, time, leader, circumstances etc. which style will be used.

## II. RESEARCH METHODOLOGY

In this research paper is used descriptive and empirical method. Used technique was the interview. The interview was structured, with prepared questions framework. Due to the variety of respondents and their social, political experience, the questions were not quite de same for each respondent, in fact questions were adapted to the specific situation.

Through conducted interview are collected data on educational and development level of respondents, considering their professional background.

For the purpose of respondents' interview a questionnaire was drafted based on which interview was conducted. Depending on the situation, questions are been amended, expanded and changed. The questionnaire consists of three parts: personal information, working background and opinion about the research subject.

The research has been conducted based on a random sample, which was consisted of respondents of both sexes and aged between 18 and 65 years old).A sample size of male and female employees for public sector is 65% and 35% and for private sector 54% and 46%, respectively; whereas, sample size of 150 male and 100 females was collected from both sectors.



All this has to be taken into account when considering the results of research and the conclusions, and cannot be considered that the survey sample represents structure of workers in public and private sector. Below are presented results and analysis on some of the questions and response of the respondents in the research.

### III. RESULTS AND ANALYSIS

The conducted research in Pristina, Gjilan and Peja (three of major cities in Kosovo) during this year showed that among 250 selected respondents (150 men and 100 women), 56% of them have confidence in women and want to see them on leadership positions.

It is very important to elaborate that this percentage regarding the confidence in women is higher among younger male respondents, male respondents aged between 18 and 40 (63%) than among older man than 40 (18%). Supposing that the reason is that older men and in middle age believe in old way of leadership and that women should not be and cannot be leaders, nor to deal with management and related professions and are convinced that all the important and crucial work shall be performed by men.

An interest fact was that women are willing to be proven in perspective of a leader. Greater number of women is accepting women as leaders, unlike men that still have more confidence in male leadership.

About 23% of men respondents are afraid even of the thought of women domination in business world, since it would drastically change the relation between genders and will significantly reduce men authority as in society as well in the family. Simply, men would not prefer that this century is marked by women and their success in business and leadership positions.

Based on women respondents, women still see themselves in a disadvantage and feel the domination of male behavior in life and work. It can be said, that for women there are no enough real opportunities to work and to prove themselves, as well as to take leading positions. No distinction should be made between women and men leaders.

According to the results and respondents responses, for women is easier to master that style that includes most of communication, exchange or ideas and teamwork leadership. While, men are more likely to so called "autocratic" style oriented to the tasks. So as result of this, it's believed that men are more prone to complete attitude and are more skilled when it comes to competition.

From 250 respondents only 36% of them believe that political and business leaders are effective, taking into account that more than 70% in leadership positions are men. We can say that this goes in women favor and we can expect increase of female leaders in the future; furthermore it's worth mentioning that our former president was a woman and she was very successful during here mandate.

Analysis also showed that gender discrimination is present in workplace and inversely proportional with commitment and enthusiasm, and that because of discrimination, women are less commitment and enthusiastic towards their job.

As one of discrimination characteristic of both male and men works is age (years of age). Between the women and men, there are small differences in the styles of leadership and level of effectiveness. Women use more democratic and participatory styles.





## IV. CONCLUSIONS

Although men are still majority in leadership positions, they are threatening to lose confidence in the modern era considering that the women model of leadership and communications inspires more confidence.

This research showed the crises of confidence in leaders and disagreements regarding the ways of communication. Women leaders have proved to be better than their male coworkers in most important characteristic of a leader, and had more qualities that are necessary for successful leadership. But, in general, 63% of responded expect that men should be the ones who will lead the world in next decades.

Who will be good leader, whether it's a man or a woman, depends on which style of leadership is needed. The best solution in some cases is leadership based on communication, responsibilities and duties sharing, but in some other centralized system, or sometimes liberal etc. but also some organizations require greater orientation towards works and some to specific task. By this, cannot be said that the best universal leadership style exists.

Hence, interactive style is one in which it is easier to improve. Generally viewed, to women is attributed the ability to solve issues through cooperation by compromise, and to men competitive attitude and problem solving by using competitive skills.

Even if a leader possess above mentioned skills as responsibility, dominance, confidence, integrity, intelligence, determination and perseverance; should not be an indicator for good decisions. Historically, leaders had these skills, but still caused a lot of damage, and cannot be said that a good leader has those skills. Mature initiative is the driving force of our mind and the driver in the development direction.

Message to all women, stop complaining, change your attitude towards stereotypes and affect those around you. A leadership is a process that needs constant work. Improve your skills by setting challenges, inspiring, encouraging and developing team spirit.



## V. BIBLIOGRAPHY

1. Avolio, B. (1999) "Are Leaders Born or Made?", *Psychology Today*, September-October,
2. Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (2003) "What is Global Manager?" *Harvard Business Review*, August
3. Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
4. Convention on the elimination of all forms of discrimination against women, adopted on 18th December 1978 by the United Nations General Assembly. <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/econvention.htm#article1>
5. Erik, Bihagen., Marita Ohls. (2006). The glass ceiling-where is it? Women's and men's career prospects in the private vs. the public sector in Sweden 1979-2000. *The Sociological Review*, 54(1).
6. Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. New Jersey/Prentice Hall.
7. Lewin, K., Lippit, R. and White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*.
8. Thompson, M. (2000) "Gender, Leadership Orientation and Effectiveness: Testing the Theoretical Models of Bolman & Deal and Quinn", *Sex Roles*, June.
9. Zaleznik, A. (1977) "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review*, May-June.



## ПОТРЕБА ОД СИСТЕМСКИ ПРИСТАП ВО СКЕНИРАЊЕТО КАКО ПРВ СИГНАЛ ВО АНАЛИЗА НА ОКРУЖУВАЊЕТО

**Вонр. проф. д-р Менде Солунчевски**

Министерство за Одбрана  
[mendesolun@yahoo.com](mailto:mendesolun@yahoo.com)

**Доц. д-р Лидија Стефановска**

БАС Институт за менаџмент, Битола  
[l\\_stefanovska@yahoo.com](mailto:l_stefanovska@yahoo.com)

**Ивана Солунчевска**

Студент на втор циклус на студии на БАС  
[ivanasolunchevska@gmail.com](mailto:ivanasolunchevska@gmail.com)

### АПСТРАКТ

Интензивните промени на современиот свет пресудно влијаат врз ефективно и ефикасно работење на организациите. Се чини дека мал број глобални организации го креираат окружувањето, а останатите даваат придонес во глобалните креации или пак се прилагодуваат на истите. Истото се случува и во областа на иновативноста. Имено, иновативните организации даваат особен придонес во глобални рамки, креативните организации тоа проактивно ги искористуваат, додека останатите тоа го прават реактивно. Иновативните и креативни МСП треба да се јадро на нашата национална економија, затоа што интересот е двостран, како организациски така и општествен. Затоа, основна точка за потенцијално подобрување во нашата држава треба да биде зголемување на бројот на иновативни и креативни организации. А, такви ќе бидат организациите, доколку успешно ги детектираат промените на окружувањето кои се од нивно значење, како предуслов за ефективен и ефикасен одговор.

Скенирањето е првиот процес во таа анализа. Успешното и најбрзо скенирање на првите сигнали е предуслов за супериорност пред конкуренцијата. Оваа констатација ја наметнува потребата од системски пристап во развојот на методи и техники за скенирање на окружувањето, на што се темели и основната цел на трудот.

**Клучни зборови:** окружување, скенирање, претпријатие, иновативно, креативно.



## A NEED FOR SYSTEMIC APPROACH TO SCANNING AS THE FIRST SIGNAL IN THE ANALYSIS OF THE ENVIRONMENT

**Assoc. Prof. Mende Solunchevski Ph. D**

Ministry of Defence

[mendesolun@yahoo.com](mailto:mendesolun@yahoo.com)

**Ass. Prof. Lidija Stefanovska Ph. D**

BAS Institute of Management, Bitola

[l\\_stefanovska@yahoo.com](mailto:l_stefanovska@yahoo.com)

**Ivana Solunchevska,**

postgraduate student at BAS

[ivanasolunchevska@gmail.com](mailto:ivanasolunchevska@gmail.com)

### ABSTRACT

The extensive changes of the modern world have a crucial impact on the effective and efficient operation of organizations. It seems that a small number of global organizations create the environment, while the rest contribute to these global designs or adapt to them. The same happens in the field of innovation. Namely, the innovative organizations provide significant contribution globally, the creative organizations exploit this proactively, while the remaining do this reactively. The innovative and creative SMEs should be the core of our national economy, because the interest is twofold, both organizational and social. Therefore, the main point for potential improvement in our country should be increasing the number of innovative and creative organizations. The organizations will be such, if they successfully detect the changes in the environment that are of importance to them, as a prerequisite for effective and efficient response.

Scanning is the first process in this analysis. The successful and the most rapid scanning of the first signals is a prerequisite for competitive superiority. This statement implies the need for a systemic approach to the development of methods and techniques to scan the environment, which is the basis of the primary objective of this paper.

**Keywords:** environment, scanning, enterprise, innovative, creative.



## INTRODUCTION

Each company is a living social organism. As a social organism, affected by external factors and internal relations, the disturbance of the dynamic balance between the environment and the company is the first step towards the firm "becoming ill". The extent of preventive or curative treatment of the company in its development will depend on the alertness and bravery of the management and employees to react at the first symptoms of disruption of the dynamic balance between the company and the environment.<sup>1</sup>

Scanning is the first process that should signal the changes in the environment and the disturbances between the company and the environment. Scanning the company and the environment today requires more activities and actions by all employees in the company, i.e. requires a systemic approach. Innovative and creative SMEs should develop a systemic approach in scanning in order to maintain the dynamic unity with the environment and proactively react to the observed changes.

The subject of this paper is to present the activities in the systemic approach of scanning and to check how much they are used in the SMEs in the Republic of Macedonia.

## ORGANIZATIONAL CHANGE AS A CONDITION FOR EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY IN THE ORGANIZATION

### Reasons to change

The organizational change is any significant change in any part of the organization. For example, schedule, management, technology, organizational design, employees etc. In a shop, several factors can be a reason for a change: new technology (enabling transactions that are not in cash), convenience to customers when shopping (absence of queues, a children's corner for customers who bring children), cost reduction (reduction of the number of cashiers, reduction of the number of security etc.)<sup>2</sup>.

The main reason for changes in the organization is that something important in the environment or organization has changed or will change in the near future, and it impairs or will impair the dynamic unity of the organization with the environment. This important thing is the set of forces that affect the change.

### Forces of change

The forces of organizational change can be external or internal. The external forces that cause changes stem from the external general and specific environment or the general and work situation in the organization. Here we can mention: international or regional crises, new

---

<sup>1</sup>Smilevski, C., (2000), The Challenge and Mastery of Organizational Changes, Detra, Skopje, 175

<sup>2</sup>Griffin, R., (2010), Principles of Management (translation), Genex, Kochani, 169.



technologies and work techniques, inflation, standard, socio-cultural dimension, competition, tastes and consumer demands, control instruments, etc. Internal forces are forces acting in the organization. Various forces in the organization can cause changes. If the top management reviews the organization's strategy and the decision of the organization to enter a new market, to change an opinion and standpoint of employees etc., there is a great possibility of change in the organization.<sup>3</sup>

### **Types of changes**

Some changes are well planned, while other organizational changes come in reaction to an unexpected event. Therefore we can divide them in planned and reactive changes. A planned change is created and introduced as planned and timely in anticipation of future events. The planned change is always more favorable than the reactive change. A reactive change is a spontaneous reaction to the developing circumstances. Since the reactive change can be hasty, the potential for ill-conceived and ill-implemented change increases. In this respect, the managers who do nothing and react only when needed are most often found in situations of wasting more time on hastily changing matters.

Experience shows that the most successful organizations introduce a modest change at least once a year and implement one or more major changes every four or five years.<sup>4</sup>

The planned changes are features of the innovative and creative enterprises. Why? Because, during the operation of these enterprises and formulating their strategies, they analyze the factors of the external and internal environment well. The analysis of the external and internal environment begins with sequential implementation of several processes: scanning, monitoring, prediction and assessment. Scanning is the first and perhaps the most important step in the process of analyzing the environment.

### **SCANNING AS A FIRST STEP FOR CHANGE IN THE COMPANIES**

Scanning is identifying the first signs of potential changes in the external environment and detecting changes that have just arisen. Scanning the environment is the first step in finding external opportunities and constraints. In this stage, managers should identify all common events and trends relating to the performance of the company in the future. By scanning the environment, the company employees identify as a priority the factors in the general environment which are of importance for the company. Some of these external factors, which the management estimates to be most important in the further analysis, will be monitored.<sup>5</sup>

The scanner is a digital device which converts hard copy materials into digital versions. The principle of operation of the scanner is based on transformation of light reflecting off the

---

<sup>3</sup> Griffin, R., (2010), Principles of Management (translation), Genex, Kocani, 170

<sup>4</sup> Griffin, R., (2010), Principles of Management (translation), Genex, Kocani, 171

<sup>5</sup> Shuklev, B., (2003) Small Business Management, third edition, UKIM-EF, Skopje, 119.



object into electrical impulses. The light rays reflected off the object are directed towards a system of lenses and mirrors by light sensors which convert into electricity. In this procedure, the image is divided into points and the more points the image being digitized has, the higher quality it will have. The process of reading the data from the scanner to the computer is called scanning.<sup>6</sup>

Metaphorically adapted, as a comparison, this is the way scanning should be implemented in the enterprise. The light should be understood as information that penetrates anywhere and come from anywhere, while lenses and mirrors are the human resources that absorb, refract and reflect information (i.e. receive, process and deliver to appropriate places) and refer to the work of the enterprise. This system of "lenses and mirrors" should be implemented in the company to scan the initial signals as a basis for change.

In order to have a successful scan, the enterprise first needs to create a package of resources which is valuable, rare and unique. It is valuable when it allows the company to seek opportunities, to neutralize threats and offers products and services that are valued by consumers. It is rare when it is owned by a limited number of (potential) competitors and it is unique when imitating this combination of resources is difficult and expensive for the potential competitors.<sup>7</sup>

This resource pack enables good market knowledge and technological know-how. The market knowledge relates to the possession of information, technology, knowledge and skills of entrepreneurs that provide insight into the market and its consumers. Knowing the market and customers allows the entrepreneur to acquire a deeper understanding of the problems that customers have with the existing products on the market. The technological knowledge refers to the possession of information technology, knowledge and skills by entrepreneurs that provide insight into ways of creating new knowledge. This can lead to technology that will enable a successful scanning of changes in the market as the basis for a new entrance through a new product or service.<sup>8</sup>

This resource pack could be the key to effective scanning of changes as a condition for creating innovation. There are different levels of innovation based on the uniqueness of the idea. Fundamentally, they can differentiate into three main types of innovation: breakthrough, technological innovation and plain innovation. *Breakthrough innovations* are the rarest and they usually set the platform on which new technological innovations develop. *Technological innovations* occurs more frequently than breakthrough and not at the same level of scientific discovery and advancement. The last type of innovation is one that is seen most often. These *plain innovations* usually extend the technological innovations into a better product or service.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup><https://hr.wikipedia.org/wiki/Skener> (7.7.2016)

<sup>7</sup>Hisrich et al., (2012), Entrepreneurship (translation), Ars Lamina, Skopje, 68.

<sup>8</sup>Rosenver g, N., (1995), Trying to Predict the Impact of Tomorrow's Inventions, USA, Today, 88.

<sup>9</sup>Hisrich et al., (2012), Entrepreneurship (translation), Ars Lamina, Skopje, 106-107.



Is scanning the basis for development of each of these innovations? Definitely yes. But a more complex innovation, requires a deeper scanning and other procedures involving the analysis of the environment such as observation and assessment.

Some entrepreneurs have the ability to recognize a business opportunity, which is the foundation for business growth. The business opportunity is an opportunity for the entrepreneurs to successfully satisfy a substantial unmet need that results in a large enough sales and profits. One pattern of recognition and opportunity often results from knowledge and experience. Entrepreneurs and management should be aware of this knowledge and experience and have the desire to understand and use it. Other important factors in this process are entrepreneurial caution and entrepreneurial networks. Accordingly, entrepreneurs and companies that successfully combine these elements result in successfully identifying market opportunities and gain a strategic position to successfully complete the process of planning and development of products and services and undertake new ventures.<sup>10</sup>

If you start from the theoretical review of the world literature, the systemic approach in scanning can be seen in creating a valuable package of resources with technological and market knowledge that will enable the development of plain, technological and breakthrough information for enterprise development. It involves providing and developing workers with entrepreneurial and innovative spirit and culture and contemporary observation, information and analytical technology capable for development of a database and continuously compatible for networking in regional and global business associations.

This approach of SMEs in the Republic of Macedonia will perhaps cost financially, but the benefit of timely systemic scanning of the situation inside and outside the enterprise, and accordingly proactively responding to future changes, is much larger and financially beneficial. Do the existing SMEs develop this systemic approach to scanning the environment as a prerequisite for the continuous development of small business in the Republic of Macedonia?

## **SURVEY RESULTS AND RESULTS ANALYSIS**

The research has been done in four SMEs in the Pelagonia region. Random 49 employees of a different gender, ethnic and religious affiliation have been surveyed. 5 of them are in managerial, 9 in professional and 35 on other positions. Below is a brief overview of the survey results and their analysis. The respondents answered 5 questions related to scanning as a technique for analyzing the environment. These are:

1. As an employee, how do you mainly perform your job in your company?
2. Who do you think is most responsible for the recording of certain changes in the environment important for the work of your company?

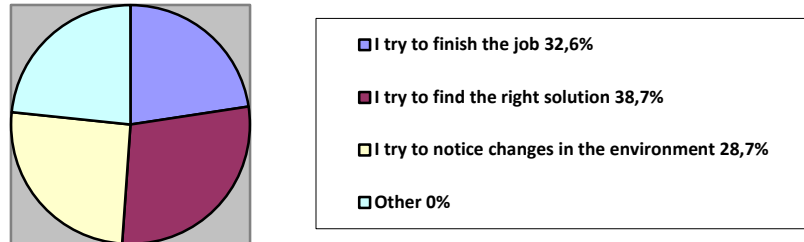
---

<sup>10</sup>Ardushvili A., Cardozo R., (2000), Journal of Culture of Firms, (translation), No.2.



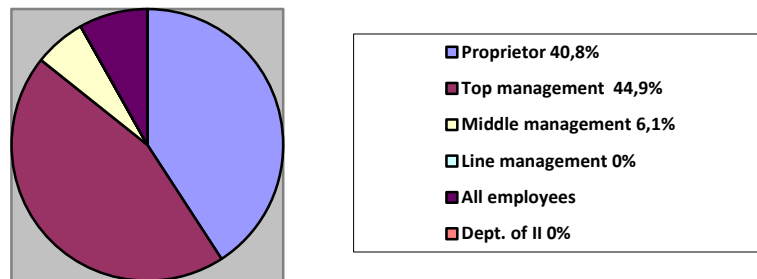


3. Do you think that your company has the work technology as its competitors?
4. Please list the sources of information you mainly use for recording changes in the environment of interest to the work of your company.
5. How do you treat the observed changes?



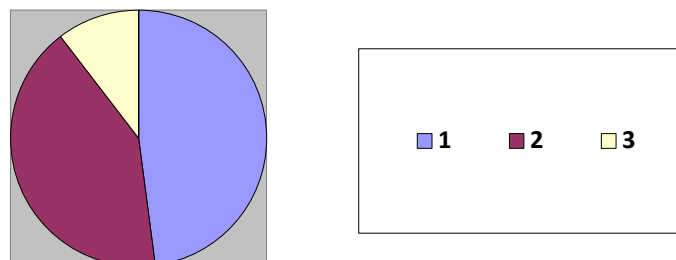
**Figure 1 Approach of employees to performing work**

Figure 1 shows that the opinions of the staff are divided. However, the highest percentage, 38.7% strive to find the right solution that will facilitate the work, 32.6% try to do the work assigned by their superiors, and only 28.7% try to detect changes in the environment that are of interest to the company.



**Figure 2 Perception of employees for responsibility for noting the changes in the environment**

According to figure 2, the perception of employees for the responsibility for noting the changes in the environment is questionable. The majority of respondents believe that it is the responsibility of the top management and 44.9% of the owners i.e. 40.8% of the shareholders.

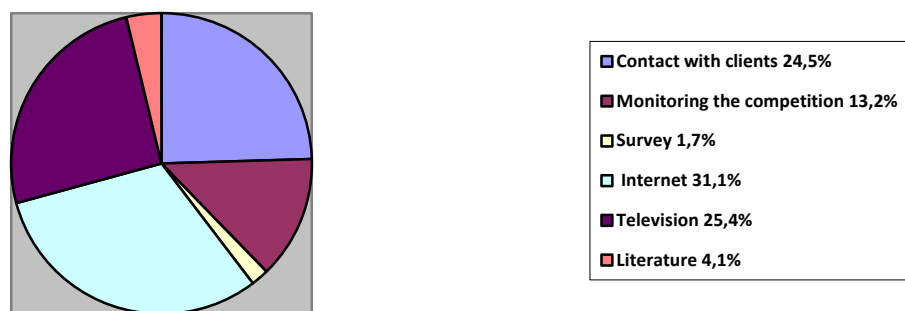




### Figure 3. Provision of the company with competitive technology

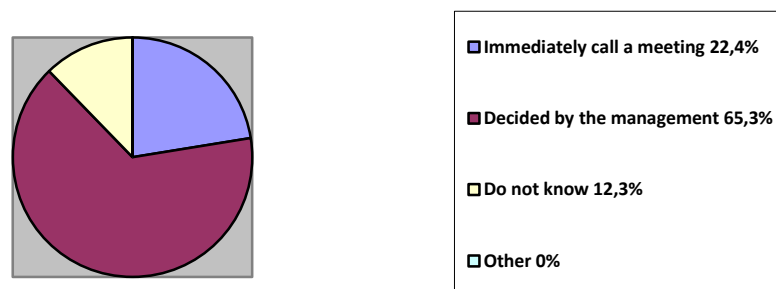
The number of respondents who think that all employees have a responsibility to note the changes in the environment is minimal-8.2%.

The perception of employees is divided over the availability of advanced technology to enterprises which would make them competitive compared to other similar companies. However, according to figure 3, 48.9% of respondents believe that the companies possess competitive technology. The number of respondents who do not know is 40.8% and those who believe that the company has no competitive technology are 10.3%, which leaves room for doubt over the investment of firms in modern competitive technology.



### Figure 4 Sources of information used by the company to scan changes

According to figure 4, 31.1% of the employees usually use the Internet to monitor the changes in the environment while 25.4% use the television. Approximately 1/4 or 24.5% favour the direct contact with customers. The other sources to monitor the changes in the environment are followed very little. Those are: monitoring of competitors 13.2%, using literature 4.1% and surveys 1.7%.



### Figure 5 Method of treatment of observed changes in the organization

Concerning further activities related to the observed changes in the environment, according to figure 5, 65.3% of respondents indicated that it is decided by the management, as opposed to 22.4% of respondents who said that a meeting is immediately called at which



all together decide on further activities. 12.3% of the respondents do not know what happens next.

The results of the brief survey regarding the systemic approach to scanning as a feature of the innovative and creative SMEs are not encouraging. The number of employees who try hard to notice changes in the environment is small, and less than half of the employees try to be creative and find better solutions. Only a small number of employees take responsibility for recording changes in the environment, as opposed to the huge number who believe that this is the responsibility of the management. Half of the respondents believe that the SMEs have a competitive technology. The sources for tracking the environment are varied, but the worrying fact is that only 1/4 give priority to direct contacts with customers for whom the SMEs exist. The need for rapid response of the SMEs by calling of meetings and undertaking further activities is very little detected, about 1/4 as opposed to the large percentage who stated that further activities are independently undertaken by the management.

## **CONCLUSION AND RECOMMENDATION**

The systemic approach in scanning means securing and developing workers with entrepreneurial and innovative spirit and culture and contemporary observation, information and analytic technology capable for the development of a database and compatible for participation in regional and global business associations.

The SMEs in the Pelagonia region do not fully practice the systemic approach in scanning the environment. It is necessary to provide and stimulate a larger number of workers with an innovative and entrepreneurial spirit. There is a need for education of employees to enable them to systemic approach in scanning the environment and a need for a change in the attitude to taking over responsibility for the systemic approach in scanning the environment by the management towards all employees, as well as a need to accelerate the frequency and intensity of the quick response to the detected changes. A further investment by the SMEs in the competitive technology and database development is necessary.



## LITERATURE

- Ardushvili A.,Cardozo R., (2000), Journal of Culture of Firms (translation), No.2.
- Griffin, R., (2010), Principles of Management (translation), Genex, Kocani.
- Rosenver g, N., (1995), Trying to Predict the Impact of Tomorrow's Inventions, USA, Today.
- Hisrich et al., (2012), Entrepreneurship(translation), Ars Lamina, Skopje.
- Stefanovska L. Solunchevski M., (2015), Strategic Management, BAS, Skopje - Bitola.
- Smilevski, C., (2000) The Challenge and Mastery of Organizational Changes,Detra, Skopje.
- Suklev, B., (2003) Small Business Management, Third Edition, UKIM-EF, Skopje.
- <https://hr.wikipedia.org/wiki/Skener> (7.7.2016)



## УЛОГАТА НА ВОДСТВОТО ВО ИНТЕГРАЦИЈАТА НА КОМПАНИИТЕ И ДРУГИТЕ ОБЛИЦИ НА ОРГАНИЗИРАЊЕ ВО ИНДУСТРИСКАТА ЗОНА ВИЗБЕГОВО – СКОПЈЕ

**Проф. д-р Таип Јакупи**

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје

[taip.jakupi@hotmail.com](mailto:taip.jakupi@hotmail.com)

**Доц. д-р Марија Котевска Димовска**

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје

[marijadimovski@yahoo.com](mailto:marijadimovski@yahoo.com)

### АПСТРАКТ

Во овој труд се испитува влијанието на водството врз интеграцијата, односите и ефикасноста на компаниите и другите облици на организирање пред и по создавањето на Здружението на приватни стопанственици на индустриската зона Визбегово - Стенковец, Скопје. Посебен акцент е ставен на бенефитите од организациските промени предизвикани и насочени од лидерите, во два аспекти кои се битни предуслови за оддржлива конкурентност. Тоа се подобрувањата на квалитетот на работниот живот на вработените ангажирани во ова зона, како и решавањето на проблемите од инфраструктурата (енергетска, комунална и др.). Целта на овој труд е да се потенцира важноста на феноменот водство на интерен план - кој вклучува интеграција на вработените во склоп на компаниите, како и врз решавање на екстерните проблеми на компаниите од зоната разгледувани како целина - од аспект на инфраструктурата и справувањето со организациските промени. Истражувачкиот дел беше спроведен во организации од различна дејност, локациски сместени во зоната, со 116 испитаници. Резултатите покажаа дека улогата на водство е значајно како во внатрешната интеграција на вработените во склоп на компаниите и подобрување на квалитетот на работниот живот, така и во интеграцијата на компаниите во индустриската зона со цел реализирање на споделената визија - големата слика со можните решенија.

**Клучни зборови:** водство, промени, интеграција, конкурентност, квалитет на работен живот.



## THE ROLE OF THE LEADERSHIP IN THE INTEGRATION OF THE COMPANIES AND OTHER FORMS OF ORGANISATION IN THE INDUSTRIAL ZONE VIZBEGOVO – SKOPJE

**Prof. Taip Jakupi, Ph.D.**

Business Academy Smilevski – BAS, Skopje

[taip.jakupi@hotmail.com](mailto:taip.jakupi@hotmail.com)

**Ass. Prof. Marija Kotevska Dimovska, Ph.D.**

Business Academy Smilevski – BAS, Skopje

[marijadimovski@yahoo.com](mailto:marijadimovski@yahoo.com)

### ABSTRACT

This paper examines the impact of leadership on integration, relations and performance of companies and other forms of organization before and after the creation of the Association of private businessmen of the industrial zone Vizbegovo - Stenkovec, Skopje. Special emphasis is placed on the benefits of organizational changes induced and directed by leaders in the two aspects which are important prerequisites for sustainable competitiveness. These are improvements in the quality of working life of employees engaged in this zone, as well as solving the problems of infrastructure (energy, waste, etc.). The purpose of this paper is to highlight the importance of the phenomenon leadership to internal plan - which includes integration of employees within companies, as well as solving external problems of the companies in the zone considered as a whole - in terms of infrastructure and dealing with organizational changes. The research part was conducted in organizations of different activity, location situated in the zone, with 116 respondents. The results showed that the role of leadership is essential as in the internal integration of employees within companies and improving the quality of working life, so and in the integration of companies in the industrial zone in order to realize our shared vision - the great idea with the possible solutions.

**Keywords:** leadership, changes, integration, competitiveness, quality of working life.



## ВОВЕД

Промената на парадигмата во македонски услови и воведувањето на пазарната економија, значеше, покрај другото, и нарушување на многу токови и вредности. Пред се, тоа доведе до краткорочно влошување на квалитетот на работниот живот на вработените кои останаа на своите работни места, како и плејада на луѓе кои беа прогласени како технолошко-организациски вишоци. Сето ова доведе до влошување на социјалната компонента во државата на самиот нејзин зародиш.

Меѓутоа новата парадигма воедно значеше можност за многу претприемачки духови да се впуштат во авантурата на создавање на сопствени бизниси, а воедно и можност за влегување на странскиот капитал во државата. Овој продор на капиталот е значајна компонентата за подобрување на бизнис амбиентот од два аспекти. Првиот е прилив на знаењата кои се очекуваа да се донесат од развиениот западен свет каде конкурентските односи одамна расчистиле со организациското мртвило, а другиот аспект е можноста за нови и современи технологии.

Како резултат на овие очекувања се појави визија државата да прерасне во средина каде компаниите и другите облици на организирање ќе бидат спремни да се бораат во конкурентска средина, како една од бенефитите на новата парадигма. Меѓутоа реалните прилики се соочуваа со бројни предизвици: пораст на бројот на невработени лица, проблеми за решавањето на статусот на веќе испуштените работници, што доведоа до зголемување на давачки за социјални пакети. Сето ова доведе до енормно зголемување на бројот на вработени во јавната и државната администрација, што пошна да се искористува како силно орудие на политичките гарнитуре за оддржување на нивните позиции на власт.

Покрај големите очекувања од brown инвестициите, green field инвестициите не ги дадоа очекуваните ефекти. Во последна декада се зголеми создавањето на слободните индустриски зони од кои се очекуваше да се зголеми извозот и намалувањето на веќе галопирачки дефицит и зависноста на нашата економија од увоз на производи и енергенци од другите држави.

Но бенефитите сепак изостанаа и покрај големата медиумска кампања како и другите облици на регрутирање на можните инвеститори.

## ИНДУСТРИСКА ЗОНА ВИЗБЕГОВО

По 1995 година на територија на сегашните Скопски општини (Бутел, Карпош и Чучер - Сандево) почна се создаде индустриската зона Визбегово, од веќе акумулираниот капитал од домашните претприемачи.

Создавањето на оваа индустриска зона доведе до бројно проблемите од различна природа: просторни, технички, комунални, инфраструктурни и др. По две декади стихиен развој, без генерален ниту детален урбанистички план, (без вода, канализација е



енергетска инфраструктура) се појавија неколку бизнис империи како и носители на франшиза кои се обидуваа да ги решат заедничките проблеми.

Со помош на УСАИД и амбасадата на САД беше создадена платформа за дејствување на овие компании (на почетокот беа од реалниот сектор). Со тек на времето се менуваше структурата на компаниите кои беа интересирани да инвестираат и да ги доразвиват нивните бизниси на ова зона.

На почетокот на 2007 година имаше лидерски пристап во создавањето на критичната маса како и хомогенизација на компаниите и другите облици на организирање во ова зона. Од страна на компании со ефективен пристап во лидерството се осниваше Здружението на стопанственици на индустриската зона Визбегово-Стенковец. На првиот собир имаше повеќе од 350 компании преставени од највисоко ниво, како и амбасадорите на Европската Унија и САД.

Брзо се создаде агенда на дејствување, и одпочна процесот на внатрешна интеграција во самите компании, се создаде центар за обука на вработените и менаџерите од овие компании. Во индустриската зона Визбегово својата дејност ја обавуваат 357 компании кои вработуваат околу 5000 вработени, а овој број перманентно се зголемува. Компаниите обавуваат различни дејности од сферата на услуги, производи во трговија и друго.

## **МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

Предмет на истражување на овој труд е испитување влијанието на водството врз интеграцијата, односите и ефикасноста на компаниите и другите облици на организирање со создавањето на Здружението на приватни стопанственици на индустриската зона Визбегово - Стенковец, Скопје.

Посебен акцент е ставен на бенефитите од организациските промени предизвикани и насочени од лидерите, во два аспекти кои се битни предуслови за оддржлива конкурентност: подобрувањата на квалитетот на работниот живот на вработените ангажирани во ова зона, како и решавањето на проблемите од инфраструктурата.

Целта на овој труд е да се потенцира важноста на феноменот водство на интересен план - кој вклучува интеграција на вработените во склоп на компаниите, како и врз решавање на екстерните проблеми на компаниите од зоната разгледувани како целина - од аспект на инфраструктурата и справувањето со организациските промени.

Методи кои се користеа во истражувањето се општи методи како анализа, синтеза, индукција, дедукција како и споредување на добиените резултати. Покрај квалитативна анализа, спроведена е квантитативна анализа, преку истражувачки дел со задавање на анкетен прашалник, креиран за испитување на влијанието на лидерската ефективност на здружението врз развојот на индустриската зона.





Никелецот на ова истражување почна со анкета спроведена при првиот собир на компаниите и другите облици на организирање при оснивањето на здружението. Додека втората анкета е спроведена при завршувањето на првиот мандат на избраниот Управен одбор на здружението и дадениот отчет пред членството.

## РЕЗУЛТАТИ

Резултатите покажаа дека улогата на водство е значајно како во внатрешната интеграција на вработените во склоп на компаниите и подобрување на квалитетот на работниот живот, така и во интеграцијата на компаниите во индустриската зона со цел реализирање на споделената визија - големата слика со можните решенија.

При анализа на спроведените анкетни прашалници (89 при оснивањето на Здружението) и 112 при спроведувањето на втората анкета т.е. при завршувањето на 6 годишниот периодна Управниот одбор како и во рамките на отворениот ден за објава на сработеното и спроведената крводарителска акција во зоната) беа добиени резултати кои зборуваа дека е започнато сегментално решавање на одредени аспекти као: водоводната и канализационата инфраструктурата во зоната. Сосем бавно се движи асфалтирањето на патните артерии во зоната освен главните сообраќајници. Поголем напредок е направен во делот на снабдување со електрично напојување на објектите во зоната како и регулирање на квалитетот на напојување, додека преостанува да се направи проект за поврзување на зоната на гасоводна мрежа како евтин енергенс.

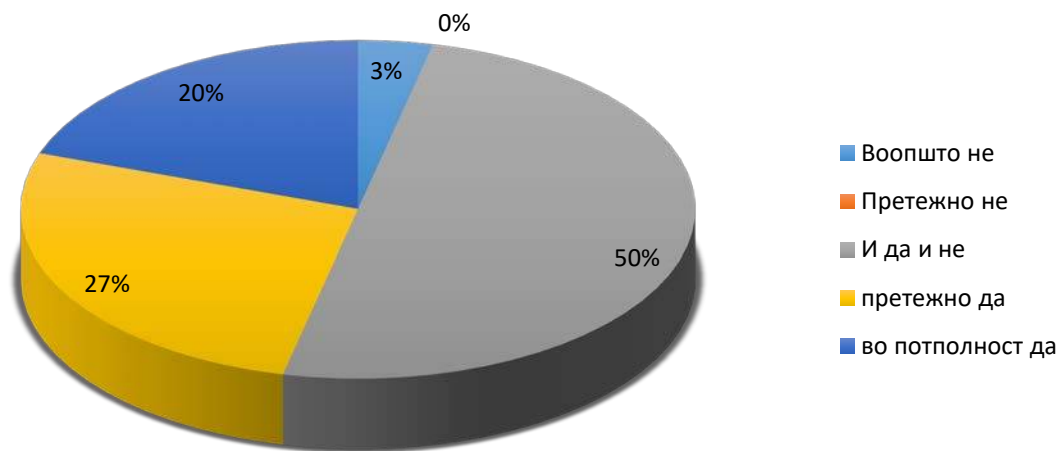
Следи приказ на нивото на задоволство на стопанствениците од ефективното водство ЗПСВС на и решавањето на актуелните и тековни проблеми. Резултатите добиени од прашалникот за задоволство од стилот на водство укажуваат на солидно ниво на задоволство на испитаниците од ефективното водство на ЗПСВС- здружение на приватни стопанственици на индустриска зона Визбегово-Стенковец Резултатите покажаа дека од ефективното водство на ЗПСВС- задоволни се околу 46% од испитаниците, најголемиот број т.е. 56 лица ил 50% се и задоволни и незадоволни, додека незадоволни се околу 4% од испитаниците.

Табела бр. 1 Резултати по спроведената анкета на задоволството стопанствениците од ефективното водство на ЗПСВС во индустриска зона Визбегово

Задоволство од ефективното водство на ЗПСВС во индустриската зона	Фреквенција	Процент
Воопшто незадоволни	4	3,6 %
Претежно незадоволни	0	0,00 %
И да и не	56	50,0 %
Претежно задоволни	30	26,8 %
Во целост задоволни	22	19,6%
Вкупно	112	100,0



### Дали регистрацијата ЗПСВС ги реши проблемите од инфраструктурата и деловноста во Вашата зона



Слика бр.1. Графички приказ на одговорите на испитаниците за задоволството од ефективното работење на ЗПСВС - здружение на приватни стопанственици на индустриска зона Визбегово-Стенковец.

На останатите прашања од анкетниот прашалник добиени се следниве резултати:

Дали водство на ЗПСВС даде можност за развој на кариерата? Водството на кое ЗПСВС ја задоволува потребата за кариерен развој е проценето кај 32% од испитаниците, 58 % се несигурни и 10 % се незадоволни.

Колку е важна добрата комуникација на водачите на ЗПСВС со стопанствениците? На ова прашање 71 % од стопанствениците се изјаснија дека добрата комуникација заснована на почит и соработка е клучна за задоволство и успех. Вработени кои се задоволни од комуникацијата се 34%, ни задоволни ни незадоволни се 52% и останатите 12 се незадоволни. Ова укажува на потребата од едуцирани менаџери кои се способни да практикуваат современи стилови на водство, и да креираат позитивна организациската клима заснована на добри односи и добра комуникација.

Колку водство на ЗПСВС е засновано на? - 91% од вработени велат дека објективни процена на водачите е витален дел за ефективното водство. Како задоволни од објективност се изјаснија 32 % од вработени, 52% велат дека не се ни задоволни ни незадоволни од објективноста во проценувањето и само 16% од испитаниците се задоволни.

Од наведените одговори може да се констатира дека постои релативно задоволство од водството на ЗПСВС во зоната, но исто така дека има простор а подобрување на ефективност во водството преку развој на одредени компетенции на водачите.



## ЗАКЛУЧОК

Со цел да се постигне конкурентска предност во променливите услови на економскиот пазар денес, треба да направи нова позиционирање. Освем финансискиот капитал т.е. она што компанијата го поседува, истражувачите ја истакнуваат важноста на водството и на човечкиот капитал, кој се однесува на позитивност која на компанијата и помага во остварување на конкурентската предност. Ефективното водство на човечкиот капитал е една од позначајните активности за развој на економските, интелектуалните, психолошките и социјални капацитети, кои придонесуваат за успехот во организацијата.

Ова истражување укажа на круцијалната важност на водството во сите сегменти на стопанисувањето. Здружението на приватни стопанственици на индустриска зона Визбегово-Стенковец, со својот ефективен лидерски стил покажа позитивно влијание врз стопанствениците во зоната од аспект на интегрирање, развој и просперитет на стопанисувањето.

Под силно влијание на водството и како резултат на потребите и очекувањата има резултати на поголема интеграција на компаниите и другите облици на организирање во решавањето на вкупните проблеми на бизнис секторот во државата како средина каде се одвива дејноста на овие стопански средини.

Компаниите силно се интегрирани со здружението, дури има појави на заедничко дејствување на западноевропските пазари. Здружението има силна улога во развојот на стопанските коморите во република Македонија. Како резултат на ова интеграција, институцијата Градоначалник на град Скопје воведо советодавно тело за локален економски развој каде централна улога одигрува Здружението на стопанственици на индустриската зона Визбегово-Стенковец.

Сето ова како резултат на акумулираното знаење и создадената клима има почетоци на подобрување на квалитетот на работниот живот на вработените. Под покровителство на здружението перманентно се вршат обуки и овој тренд има тенденција да прерасне во секојдневие

Овој начин на интеграција треба да послужи како пример и на останатите локации каде домашните претприемачи се носители на активности никогаш не заборавајќи на партнерскиот однос со државата како и на општествената одговорност.

Во следниот период преостанува да се доразвиват и неколку други аспекти на интеграцијата на компаниите и пред се да се обрне внимание на новонастанати потреби од виртуелно дејствување на компаниите со други стопански субјекти кои географски не гравитираат на ова подрачје.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. New York: Free Press.
2. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. i Norman, S. M. (2007): Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. Personnel Psychology.
3. Seligman, M.E.P. (2006): Learned optimism. New York: Vintage Books
4. Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology att work. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), Handbook of positive psychology (pp. 715-728). New York: Oxford University Press.
5. Котевска Димовска, М, (2012.), „Поврзаноста на емоционалната интелигенција со стилот на раководење во образовните институции“, Докторска дисертација, Универзитет Св. Климент Охридски – Битола, Педагошки факултет – Битола.
  
1. <http://www.brint.com/papers/orglrn.htm>
2. <http://www.metafuture.org.articles/riskandfuturestudy.htm>
3. <http://www.metafuture.org/interviews/newlearningcurvesendsplannersbacktothefuture.htm>
4. [http://www.newhorizonts.org/future/creating\\_the\\_future/crfut\\_botkin.html](http://www.newhorizonts.org/future/creating_the_future/crfut_botkin.html)
5. <http://www.joe.org/joe/1989fall/tt1.html>
6. <http://www.gal4.ge.uiuc.edu/~butz/ALCSBool.html>



## ПРЕДМЕТ И НАЧИН НА АНАЛИЗА НА НАДВОРЕШНОТО ОКРУЖУВАЊЕ КАЈ МИКРО, МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

**М-р Лилјана Стрезовска**

Министерство за информатичко општество и администрација  
[lstrezovska@gmail.com](mailto:lstrezovska@gmail.com)

**Доц. д-р Лидија Стефановска**

БАС Институт за менаџмент, Битола, Бизнис академија Смилевски–БАС Скопје  
[l\\_stefanovska@yahoo.com](mailto:l_stefanovska@yahoo.com)

### АПСТРАКТ

Промените се секојдневен и вообичаен сегмент од животот. Организациите се активни и функционални субјекти кои работат во определена средина, која несомнено има свои предности и недостатоци. Но, за нивна успешната работа, окружувањето заедно со сите негови чинители е најважниот „актер“. Поделено на надворешно и внатрешно, тоа има големо влијание врз стратегиското насочување на организацијата и нејзиниот иден развој. Преку подобрување на вкупните организациски перформанси, организациите се во постојана трка со конкуренцијата, ги анализираат потребите на клиентите/потрошувачите, развиваат стратегии со добавувачите и дистрибутерите. Со други зборови кажано, креираат стратегии за развој и конкурентност на организацијата и нејзино подобро позиционирање на пазарот.

Да се анализира надворешното окружување не е ни малку лесно и едноставно, но без таа анализа работењето е многу тешко и сложено. Поголемиот дел од микро, малите и средни претпријатија вршат соодветна анализа за да добијат појасна слика за светот надвор од нив, а исходот од таа анализа неминовно им носи соодветни придобивки.

Токму во тој контекст, трудот ја разработува проблематиката на надворешното окружување (посебно и општо) и дава слика за реалните состојби на терен. Всушност истражувањето се концентрира на анализа на ММСП во Р. Македонија и нивното вложување во поглед на анализа на надворешното окружување.

**Клучни зборови:** надворешно окружување, менаџмент, стратегија, анализа, организација.



## SUBJECT AND MANNER OF ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT AT MICRO, MACRO AND SMALL ENTERPRISES

**MBA, Liljana Strezovska**

Ministry of informational society and administration

[lstrezovska@gmail.com](mailto:lstrezovska@gmail.com)

**Ass. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D.,**

BAS Institute of Management Bitola, Business Academy Smilevski – BAS, Skopje

[l\\_stefanovska@yahoo.com](mailto:l_stefanovska@yahoo.com)

### ABSTRACT

Changes are daily and ordinary life segment. Organizations are active and functional entities operating in a certain environment, which undoubtedly have its advantages and disadvantages. For successful work environment, the most important “actor” are the stakeholders and they have major impact on its work. Divided into external and internal, it has a major impact on the strategic direction of the organization and its future development. By improving the overall organizational performance, organizations are in a constant race with the competition, analyze the needs of clients / customers and develop strategies with suppliers and distributors. In other words, they create strategies for growth and competitiveness of the organization and its better positioning in the market.

To analyze the external environment is far from easy and simple, but without that analysis work is very difficult and complex. The majority of micro, small and medium enterprises conduct a proper analysis to get a clearer picture of the world outside, and the outcome of that analysis inevitably brings additional benefits.

In this context, the paper upon the problem of the external environment (special and general) provides a snapshot of the actual on-site situation. In fact research concentrates on analysis of MSMEs in R. Macedonia and their investment in terms of analysis of the external environment.

**Keywords:** external environment, management, strategy, analysis, organization.



## ВОВЕД

Планирањето е активност која започнува во еден конкретен момент со пишување или цртање на една скица како добра основа за тоа што во иднина сакаме да го направиме и реализираме и за тоа потребни се зрели услови. Тоа е задачата на стратемскиот менаџмент во една организација, односно менаџментот кој се грижи за развојот и напредокот на организацијата. Тој ја проучува сегашната состојба на субјектот и ја планира идната состојба во која може или треба да се најде истиот односно во состојбата во која сака да биде. Организациите пред да ги предвидат и утврдат идните свои активности тие мораат прво да направат една добра анализа на својата внатрешната состојба, да го анализираат окружувањето во кое егзистираат, засегнатите страни и корисниците.

Анализата на окружувањето сама по себе дава многу јасни и прецизни информации за тоа што да се прави во иднина. Ја покажува економската состојба на државата, човечките ресурси, технологијата и технолошкиот развој, политичката состојба, културата, јавното мислење и слично. Од ваквата анализа може да се увидат сите позитивни и негативни состојби кои ќе влијаат врз работењето на организацијата бидејќи окружувањето е најважниот фактор и најпроменливиот сегмент и од него зависи должината на животот на организацијата. Екстерното окружување ги изненадува менаџерите и ги затекнува неподготвени да се справат со конкурентите, променливиот интерес и потребите на потрошувачите и со новата технологија. Микро, малите и средни претпријатија се микро организмите кои ја сочинуваат и движат економијата на една земја. Во Република Македонија ММСП се бројни и сите имаат сличен пристап на работа кога во предмет на работа им е анализа на екстерното окружување.

При вршењето на анализата се судираат со многу проблеми кои се очекувани но поголем е бројот на проблемите и ситуациите кои не ги очекуваат. Анализата им нуди и показатели кои им даваат идеи и можности да осмислат добра стратегија за напредок и просперитет. Синоним за МСП е препознатливиот стил на работа односно креативното работење и процесот на иновирање, акцентот кој го потенцира претприематчкиот дух. Со нивниот придонес бизнис секторот добива нов лик а со тоа и економската состојба е во постојан пораст. ММСП од производна, услужна и трговска дејност се само еден дел од многу бројните дејности со кои се занимаваат претпријатијата во Р.Македонија и со нивна соработка ги добивме резултатите на ова истражување.

## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Екстерното окружување е најважниот фактор од кој зависи работењето на едно претпријатие. Конкуренцијата има голема улога во овој дел, бидејќи непостои организација или компанија која живее, работи и просперира па и генерира профит сама од себе. Истражувањето е спроведено со помош на менаџерите и вработените во претпријатијата кои извршуваат менаџерски работни задачи.

## ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Да се утврди предметот и начинот со кој МСП прават анализа на екстерното окружување преку претпријатијата од производна, трговска и услужна дејност во Република Македонија. Стратемскиот менаџмент на секоја организација се занимава токму со оваа проблематика и во



зависност од големината на организацијата не секогаш е задолжен само топ менаџерот на организацијата, многу често се случува тоа да го прави еден тим кој во суштина е топ менаџментот на организацијата но немора тоа да е секогаш и во секоја организација така поставено.

## ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

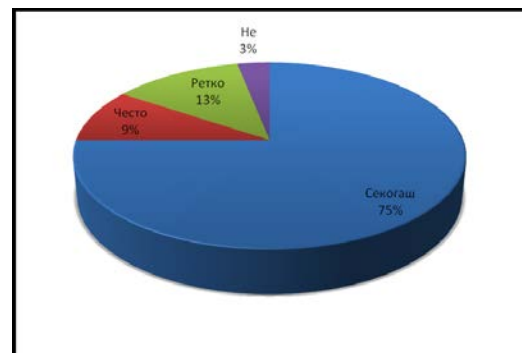
Да се увиди какво е екстерното окружување на малите и средни претпријатија во Република Македонија, пред се да се истражи начинот на кој ја вршат анализата, кои податоци им се најважни и како ги користат тие податоци во процесот на креирање на стратегиските планови. Врз вака поставената цел е поставено и истражувачкото прашање:

1. На кој начин се врши анализа на екстерното окружување во МСП во Пелагонискиот регион и како ги користат добиените информации во процесот на стратегиско планирање?
2. Како добиените информации се искористуваат во процесот на стратегиско планирање?

## РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Малите и средни претпријатија се најискористениот субјект за подготовка и реализација на бројни и разновидни истражувања во објаста на екстерното окружување за прикажување на реалната состојба во државата во која работат и опстојуваат. Гледано низ призмата на ова истражување, спроведено во 32 микро, мали и средни претпријатија во Република Македонија со помош на менаџерите од претпријатијата и вработените кои извршуваат менаџерски работни задачи, претпријатијата имаат потреба од лице или тим вработен и задолжен за анализа на надворешното окружување кој вистински се грижи и ја обавува анализата. Најчесто имаат вработено лице задолжено за анализа на екстерното окружување додека пак оние кои немаат ангажираат надворешен консултант. Анализата на екстернеото окружување опфаќа анализа на повеќе учесници во истото (добавувачи, дистрибутери, клиенти, конкуренти и пазарот на трудот). Приоритетни и на прво место се клиентите/потрошувачите бидејќи тие се корисници на нивниот краен продукт или производ, на второ место се дистрибутерите и конкуренцијата, трети се добавувачите и најмалку важни и на последно место им се отворените извори. Економскиот фактор има најголемо влијание врз нивната работа а политичкиот најмало. Претпријатијата имаат можност да изберат и да набавуваат стоки и услуги од повеќе различни добавувачи и тоа им претставува предност за побрз и подобар раст и развој на својот бизнис. Исто така претпријатијата имаат можност своите производи и услуги да ги дистрибуираат во соработка со повеќе дистрибутери и нивната соработка најчесто е без непријатни и непосакувани ситуации и проблеми. Така добиените информации од спроведената анализа ги обработуваат, анализираат и искористуваат за подобрување на нивните организации како што е прикажано на графичкиот приказ подолу.

**Графикон бр1.** *Обработка, анализа и користење на добиените информации во насока за подобрување на организацијата*







Извор: Стрезовска Л., Предмет и начин на анализа на екстерното окружување на малите и средни претпријатија, магистерски труд

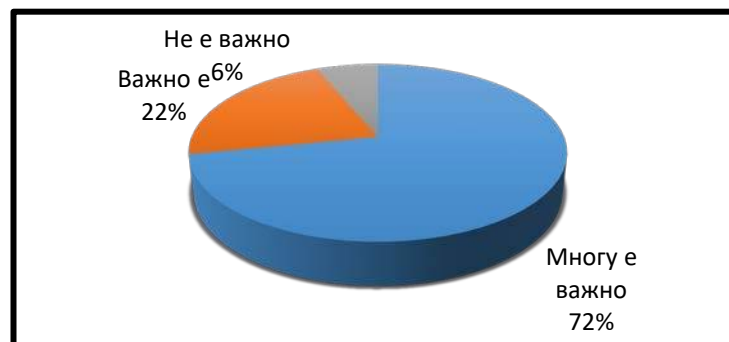
Информациите и податоците кои ги добиваат од спроведената анализа на надворешното окружување најголемиот дел од ММСП сега ги складираат во уредни бази на податоци, некои често ги чуваат, мал дел ретко ги чуваат а постојат и такви кои воопшто не ги чуваат податоците.

### Chi – Square Test

VAR00004				
	Observed N	Expected N	Residual	Test Statistics
1,00	14	8,0	6,0	VAR00004
2,00	7	8,0	(1,0)	Chi-Square 6,250 <sup>a</sup>
3,00	5	8,0	(3,0)	df 3
4,00	6	8,0	(2,0)	Asymp. Sig. ,100
Total	32			

Од добиените вредности на Хи – квадрат тестот може да се констатира дека не постојат статистички значајни разлики помеѓу исказите во фреквенциите кај испитаниците, на што ни укажуваат добиените вредности на  $(df = 2, n=32) = 6,250$   $p = 0,100$  (Sig. = .100).

Анализата на екстерното окружување како алатка за добивање на реална слика за животот и состојбата надвор од нивната организација, претпријатијата ја сметаат како многу корисна и важна. Прикажано на графичкиот приказ подолу.



Извор: Стрезовска Л., Предмет и начин на анализа на екстерното окружување на малите и средни претпријатија, магистерски труд

### ЗАКЛУЧОК И ПРЕПОРАКИ

Надворешното окружување, (општо и посебно) има значително и непроценливо влијание врз работата на организацијата, голема разновидност и брзина со која промените неконтролирано се случуваат. Општо надворешно окружување има големо влијание во работењето на организациите разгледувано преку економскиот и социјалниот фактор кои ја диктираат профитабилната динамика на пазарот додека развојот на технологијата и политичкиот фактор имаат само удел во надворешното окружување. Во посебното



надворешно окружување задоволувањето на потребите на клиентите/потрошувачите и информациите добиени од нив е примарна цел на организациите. Може да се констатира дека организациите анализата ја вршат субјективно преку лица/тим за анализа на надворешно окружување, самостојно или со посредство на надворешен консултант кој самостојно го ангажираат, но има и такви претпријатија кои неправат анализа и се потпираат на информациите кои ги добиваат од интернет, клиенти и весници, соработници, дистрибутери, веб портали и флаери, социјални мрежи и онлајн алатки. Оние кои самостојно вршат анализа најупотребувана алатка за добивање на информации им е директниот контакт со клиентот и вака добиените информации ги сметаат за најверодостојни. Алатките како анкетен прашалник, кутии за пофалби и поплаки, социјалните мрежи и отворените телефонски линии се помалку користени но сепак и тие имаат удел во начинот на вршење на анализата. Предмет на анализата им се клиентите/потрошувачите, конкуренцијата, дистрибутерите и добавувачите и сите отворени извори кои сметаат дека им се од корист. Сите добиени информации од направената анализа, безразлика кој начин е користен, претпријатијата ги користат само за една цел, а тоа е одржување на своето место на пазарот и придобивање односно привлекување на поголем број на клиенти и потрошувачи. Со овие информации ги развиваат своите стратегии, политики и планови, кои ќе им бидат најважните стратешки цели во поблиска иднина и како најлесно и најефикасно да ги исполнат. Односно информациите ги искористуваат како една добра основа за создавање на силна стратегија и освојување на пазарот. Претпријатијата се соочуваат со секакви ситуации. На пазарот постојат претпријатија кои имаат слабо образован човечки капитал со низок степен на мотивација за надоградување на себе си бидејќи поголемо задоволство наоѓаат во остварување на профит и парична добивка.

Добро решение за дел од проблемите е инвестицијата на секој претприемач во своите вработени, бидејќи создава сигурна стратегија за добар и долг просперитет на фирмата. Образованието дава одговори на многу неразјаснети прашања, идеи како да се стигне од другата страна на реката и дава мотивација да се направи тоа.

Отворање на маркетинг сектор и вработување на лице задолжено за анализа на надворешното окружување е исто така добро решение за надминување на недостатокот од информации за состојбата надвор. Надворешното окружување е толку големо и брзо што недозволува организацијата да биде оставена сама со себе и своите ресурси за да го одржува својот од по патеката. Секогаш е од корист да се има лица кои точно знаат кој ни дише во врат и кој ни го следи секој чекор, тоа покажува сериозен пристап кон својата работа.

Претпријатијата целото свое внимание го насочуваат кон корисниците (клиентите/потрошувачите) на нивните услуги и производи а помалку на дистрибутерите и добавувачите. Во однос на предметот и начинот на анализа на екстерното окружување, пристапот на претпријатијата е непрофесионален и самостоен, се потпираат на своите претходно разработени и застарени шеми, претпоставки и лесно достапни информации. Тоа е причината за нивниот застој и стагнација на едно ниво наспроти брзиот развој на технологијата и светот околу нив кој им нуди сигурно, брзо и професионално искачување по скалите во бизнис секторот.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Anderson, D., 2012, Organization Development: The Process of Leading Organizational Change, SAGE publications inc;
2. Bouman K., 2003, u Strategija praksi , Prometej, Novi Sad, PP, 20-36;
3. Chandler, S A., 1962, Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise;
4. Certol C.P, Piter, J.P., 1991, Strategic management: Concepts and applications, McGraw Hill;
5. Daft R.L. 2008, Менаџмент, осмо издание, Tomson South – Western, Генекс, 2011 (Кочани: Генекс), СР – каталогизација во публикација ЈОУ Библиотека „Искра“ – Кочани;
6. Gareth R. Jones., Jennifer M. George., 2010, Modern Management (Translation), Skopje;
7. Нах, А., and Majluf, N., 1984, Strategic Management, An integrative perspective, Prentice Hall;
8. Hitt M.A et al., 2012, Strategic management: Competitiveness and globalization, (превод Маргарита Неновска), Скопје, Нампрес;
9. Mullins J., John W, 2012, Marketing management approach to strategic decision-making, Ars Lamina, Skopje, pp. 101;
10. Pfeffer J., (1995), “Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People”, Academy of Management Executive, no.1: 55-72; and Harry Scarborough, “Recipe of Success”, People Management (January 23, 2003): 32-25;
11. Поленаковиќ, Р и Шутевски, Д., 2014, Иновации, НЦРИПУ Принт;
12. Radulovic I., 2014, Innovation capabilities of SMEs, as a factor of competitiveness on the global market, UKLO, Faculty of Economics in Prilep, p. 29;
13. Стефановска, Л. и Солунчевски, М., 2011, Стратегиски менаџмент, Скопје, Битола, Бизнес Академија Смилевски;
14. Stephen J. Wall, and Shannon R. Wall, 1995, The New Strategists , Free Press, New York, pp. 201-210;
15. Ugarovic, et al. (2006), Handbook for good management, 2006. Croatian Law Centre;

### Интернет извори:

1. [http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management) (пристапено на 09.08.2015 год.)
2. <http://www.pretpriemas.mk/index.php/novosti/1004-7-karakteristiki-na-golemite-lideri.html> (пристапено на 11.08.2015 год.)



## ЕФЕКТИВНО УПРАВУВАЊЕ СО РАЗНОВИДНОСТА

**Д-р Весна Стојановска**

Бизнис Академија Смилевски БАС - Скопје

[stvesi@yahoo.com](mailto:stvesi@yahoo.com)

### АПСТРАКТ

Управувањето со разновидноста е стратешки пристап во управувањето којшто има за цел препознавање на различностите и нејзините вредности. Тоа е концепт кој се темели на признавање на постоечките различности во било кој облик (пол, возраст, етничка припадност, вера, јазик, полова ориентација, социјално потекло и итн.) и има за цел користење на различноста на најдобар можен начин. Но, присутноста на разликите може да ја комплицира работата на менаџерот, на многу начини, па од суштинско значење е тој да ги разбере и научи ефективно да се справува со нив. Управувањето со разновидноста е значаен организациски предизвик, па менаџерските вештини треба да се прилагодат за приспособување кон мултикултурната работна средина.

Трудот, има за цел да укаже на значењето што управувањето на разновидноста го има, да даде јасна дефиниција на разновидноста на работното место, да ги дискутира предностите и предизвиците на управувањето со разновидноста и презентира ефективни стратегии за управување со истата.

**Клучни зборови:** управување, менаџмент, менаџер, разновидност, ефективност.



## EFFECTIVE MANAGEMENT OF DIVERISTY

**Vesna Stojanovska Ph.D**

Business Academy Smilevski BAS - Skopje

[stvesi@yahoo.com](mailto:stvesi@yahoo.com)

### ABSTRACT

Management of diversity is a strategic management approach that seeks recognition of diversity and its values. It is a concept that is based on the recognition of existing differences in any form (gender, age, ethnicity, religion, language, sexual orientation, social status and etc.) and aims at using diversity in the best possible way. But the presence of the differences may complicate the work of the manager in many ways, so it is essential for him to understand and learn effectively to deal with them. Diversity management is a significant organizational challenge, and management skills need to be adjusted in fitting for the multicultural working environment.

This paper aims to point out the importance that managing of diversity has, give a clear definition of diversity in the workplace, discuss the benefits and challenges of diversity management and present effective strategies for managing it.

**Key words:** governance, management, manager, diversity, efficiency.



## ВОВЕД

Концептот на разновидноста вклучува прифаќање и почит. Тоа подразбира разбирање дека секоја индивидуа е уникатна и препознавање и признавање на нашите индивидуални разлики. Тие разлики, покрај етничката припадност може да се однесуваат на полот, сексуалната ориентација, социоекономскиот статус, возраста, физичките способности, религиозни верувања, политички убедувања или други идеологии. Тоа е искористување на овие разлики во безбедна, позитивна и зајакнувачка средина. Концептот се однесува на разбирање едни со други и излегува надвор од обичната толеранција и ги слави богатите димензии на различноста содржани во рамките на секоја индивидуа.

Разновидноста е збир на свесни практики кои вклучуваат разбирање и почитување на меѓузависноста на човечството, културите и природната средина; практикување на заемно почитување на особините и искуствата коишто се различни од нашите; разбирање дека различноста не ги вклучува само начините на постоење, туку и начините на знаење; препознавање дека личната, социјалната и институционалната дискриминација создава и одржува привилегии само за некои луѓе, додека креира и одржува неповолна положба за другите и градење на сојузи наспроти разликите со што ќе се спречат сите форми на дискриминација.

Разновидноста на работното место се однесува на спектар на разлики помеѓу луѓето во една организација. Тоа звучи едноставно, но разновидноста ги опфаќа полот, етничката припадност, расата, возраста, личните особини, когнитивен стил, позиција, организациска функција, образование, потекло и многу повеќе. Разновидноста не вклучува само како луѓето се гледаат себеси, туку и како ги перципираат другите. Овие перцепции влијаат на нивните интеракции. За широкиот асортиман на вработени да функционираат ефективно како организација, менаџерите, раководителите треба ефикасно да се справат со прашањата како комуникација, адаптивност и промена.

### 1. Дали различноста е закана или можност за организациите?

Различноста е растечка реалност во организациите, особено големите и треба да биде решавана на експлицитен, отворен начин, а не на маскиран, како досега и преку организациската култура. Таа треба да биде призната, вреднувана и набљудувана како извор на богатство и креативност. Тоа е така, бидејќи организациите обично немаат хомогени човечки ресурси, ист профил на потрошувачи, добавувачи, клиенти итн.

Управувањето на разновидноста не е само социјално, морално или совесно прашање, затоа што тоа влијае директно на перформансите и резултатите на организацијата. Треба да се имаат предвид сите неуспешни маркетинг обиди, конфликти, изгубени таленти и недоразбирања кои резултирале од неразбирање и непочитување на различноста. Тоа ги притиска засегнатите страни да испитаат како организациите се справуваат со прашањето на разновидноста, како ги наградуваат оние коишто коректно се однесуваат со неа, а како кон оние коишто се спротиставуваат на разновидноста.

Управувањето со разновидноста подразбира признавање на разликите на луѓето и препознавање на овие разлики како вредни; ги збогатува добрите менаџерски практики преку спречување на дискриминацијата и поттикнување на инклузивноста. Успешните бизниси



антиципираат и профитираат од зголемувањето на процентот на малцинствата, мигрантите, жените и повозрасните работници, а некои почнуваат да профитираат и од талентите на лицата со хендикеп.

Тоа што треба да се напомене е дека кога луѓето мислат на различност, тие прво помислуваат на етничката припадност, а потоа на полот. Сепак разновидноста е многу повеќе од тоа; тоа е необичноста или оние човечки квалитети кои се различни од нашите сопствените и надвор од групата на која и припаѓаме, но присутни во другите индивидуи и групи.

## 2. Прашања и предизвици на рановидноста

Во текот на минатиот век, повеќето идеологии (фашизам, комунизам, социјализам, национализам) се обидуваа да ја задушат разновидноста и се фокусираа на заедничката цел, бидејќи тие се плашеле дека специфичните проблеми на различните групи може да ја ослабнат земјата и нејзината кохезија. Базирано на претпоставките дека разликите подразбираат слабост, а хомогеноста води кон силни врски, тие ја користеа репресијата, насилството, па дури и истребувањето за да се избегне разновидноста, но не успеа да наметнат заеднички стандарди и бришење на разликите.

На организациско ниво, отпорот кон разновидноста обично доаѓа од доминантната група којашто сака да ја задржи својата доминација и од страна на раководството поради трошоците кои ги создава различноста за обука, решавање на конфликти и процес на адаптација.

Со докажувањето дека различноста е управлива, тоа не е повеќе избор, туку е императив за организациите. Тие треба да се справат со различноста и мудро да ја искористат за да се подобри креативноста, меѓусебното разбирање на разликите и способноста да се прошири работењето на нови пазари.

Управувањето со разновидноста се фокусира на максимизирање на способноста сите вработени да придонесат кон организациските цели. Игнорирањето на разновидноста чини време, пари и ефикасност. Некои од последиците може да бидат нездрави тензии меѓу лицата од различен пол, возраст, способности и итн.; губење на продуктивноста поради зголемување на конфликтите, неможност да се привлечат и задржат талентирани луѓе од сите видови, жалби и правни постапки, што резултира во загуба на инвестиции во регрутирање и обука.

## 3. Разновидноста на работното место

На работното место, луѓето се различни по своите перцепции, аспирации и поттици и различно реагираат на стимулите од нивните надредени, кога станува збор за насочување на нивните перформанси. Тие се различни поради нивниот род, култура, пол, возраст, етничка припадност, академско образование, искуства, начин на живот, национална, социјална и политичка припадност, талент и вештини...Всушност, листата е многу подолга (предизвикувачите на различноста не се од статичен карактер), но ќе биде добро да ги категоризираме елементите на различност во три групи (Dianah Worman, 2005):

- Социјална разлики: возраст, пол, етничка припадност...
- Разлики во вредности: психолошки разлики во карактер и ставови
- Информативни разлики: образование, функција во организацијата...



Погоре изнесеното, не го прави лесно да се сфати целосната динамика на разновидноста во една организација, затоа што некои луѓе во организацијата се толку различни од другите што е невозможно сите да се менаџираат на ист начин. Од таа причина, луѓето не треба да бидат моделирани во културата на организацијата, туку треба да се управуваат, речиси индивидуално, за да се овозможи искористување на она што нивната различност го нуди, а тоа е зголемување на креативноста и мотивацијата, односно искористување на различните начини на размислување на вработените.

#### **4. Менаџмент (управување) на разновидноста**

Менаџментот на разновидноста воопштено, се состои од преземање на проактивни мерки кои се однесуваат на климата на организацијата, а кои се погодни за намалување на недостатоците на различноста и максимизирање на нејзините можности. Исто така, таа бара да се разбере дека покрај тоа што разновидноста означува разлики, таа ги опфаќа и сличностите.

Како тренд тимската работа се наметнува и зголемува се повеќе, принудувајќи ги луѓето да работат повеќе и подобро заедно, како би профитирала организацијата, а со тоа секој вработен да биде полесно воден и да се искористат предностите на тимската работа, а да се намалат негативностите. Тоа бара да се искористат разликите помеѓу луѓето, но тимот да не биде загрозен од разликите на неговите членови. Оттука, разновидноста на работното место ќе обезбеди поширок избор на компетенции, кога соодветно ќе се управува, но и ќе ја намали кохезијата на тимот и отвори некои внатрешни конфликти кога не е соодветно менаџирана. Всушност, организацијата што успешно ја менаџира разновидноста ќе успее на повеќе фронтови и тоа:

- Ќе обезбеди подобра меѓусебна комуникација помеѓу индивидуите
- Ќе ја зголеми креативноста и иновативноста
- Регрутирање и задржување на подобрите индивидуи
- Ќе ги подобри перформансите на индивидуите на задоволство на сите засегнати страни.
- Праведен vs, еднаков третман

Многумина мислат дека „праведноста“ значи „третирање на сите на ист начин“. Колку е добро да се однесуваме еднакво кон различните вработени? На пример, кога вработените имаат ограничено познавање на англискиот јазик, иако нивното ограничено знаење не влијае на нивната способност да ја извршуваат работата, пренесувањето на важни информации преку комплицирани белешки може да не биде ефективен начин на комуникација со нив. Додека споделувањето на вакви записи до сите вработени е „третирање на сите еднакво“, ваквиот пристап нема да ги пренесе основните информации кон сите. Вработениот кој пропуштил основна информација може да почувствува дека процесот на комуникација не е „праведен“. Процесо кој ги зема предвид различните нивоа на англиски јазик помеѓу вработените може да бара дополнително време за да се биде сигурен дека информациите во важната белешка се разбрани. Ваквите напори од страна на раководните индивидуи и менаџери треба да биде поддржано и означено како добра практика за управување со различниот персонал.

#### **6. Чекори за да се подобри управувањето со разновидноста**

Повеќето луѓе веруваат во златното правило „однесувај се кон другите, така, како што сакаш другите да се однесуваат кон тебе. Во основата на оваа поговорка лежи претпоставката дека





како што сакаме кон нас да се однесуваат, така треба и ние кон другите да се однесуваме. Но, ако се погледне оваа поговорка низ призмата на разновидноста, тогаш се поставува прашањето, што значи почитта и како таа изгледа? Дали е иста за сите? Дали тоа значи поздравување наутро, воспоставување на контакт со очите додека зборуваме и сл.?

Тоа пред се, зависи од индивидуата. Иако, споделуваме слични вредности како почит и потреба за признавање, начинот на кој тие вредности се искажуваат и покажуваат може да биде различно за секој од нас. Како да знаеме што на различните индивидуи и групи им треба? Можеби, наместо користењето на златното правило, треба да се користи платиниумското правило кое гласи: „да се однесуваме кон другите, така како што сакаат другите да бидат третираны“. Така, движејќи се од синтагмата „нашиот начин е најдобар“ кон „ајде да го земиме најдоброто од различните начини“ може да ни помогне во поефикасно управување со разновидната работна средина.

Во тој дел, улогата на менаџерот е клучна во преобразувањето на организациската култура, така што таа поблиску ќе ги одразува вредностите на разновидната работна сила. Некои од вештините кои му се потребни на менаџерот за тоа се:

- Разбирање и прифаќање на концептот на разновидноста
- Препознавање дека различноста се провлекува низ секој аспект од управувањето
- Самосвест во смисла на разбирање на сопствената култура, идентитет, предрасуди и стереотипи
- Подготвеност да се предизвикаат и променат институционалните практики кои претставуваат пречка за различните групи.

Меѓу многуте активности, кои можат да бидат разгледани од страна на менаџерите за подобрување на нивните организации во управувањето со различноста се:

Посветеност кон управувањето со разновидноста

Да се трага по тоа што е добро за сите, а не само за нив самите:

- Толеранција на разновидноста и објаснување што значи таа
- Помагање на индивидуите во прифаќањето на разновидноста како животна појава
- Поттикнување на меѓусебно прифаќање и прилагодување за остварување на заедничките интереси и профитирање од промената

### **Стекнување на посветеност кај вработените**

Колку се повеќе посветени вработените, толку поголеми се и нивните резултати. За некои автори, посветеноста има три нивоа: задолжување, припадност и сопственост. Организациите прво треба да создадат чувство на сопствеништво помеѓу вработените преку споделување на резултатите од бизнисот (успеси и неуспеси) со вработените. Се разбира, ова не е нова практика во многу организации (бонус, делење на профит и сл.), проблемот е колку и како тие шеми да бидат транспарентни и непристрасни.

### **Промовирање на вклученост**



Промовирањето на вклученоста (т.е. припадноста) е потребно за да се поттикне меѓусебно почитување на вработените и бара обезбедување на правото да се зборува и да се бранат личните потреби. Менаџерите треба да бидат убедени дека вработените се способни да се прилагодат на промените и да се вклучат кон тимот. Па, поддршката на вработените да се изгради одговорност и обвзаност може да биде корисно.

### **Зголемување на еманципацијата на вработените**

Тоа може да се постигне преку делегирање на повеќе одговорности и зголемување на приликите за учење за вработените и зајакнување на независноста помеѓу нив.

Поттикнување на семејниот дух

Тоа може да биде постигнато преку:

- Градење на доверба помеѓу луѓето
- Олеснување на комуникацијата
- Презентирање и разјаснување на визијата и целите на организацијата
- Создавање на атмосфера на споделување на компетенциите и поттикнување на довербата.

### **Слушање на вработените за да се покаже почит**

За да се искаже целосното внимание при слушањето треба да се започне со разбирање, давање на време, покажување на грижа и повратна информација.

### **Почитување на различноста**

Почитувањето на различноста бара време и напор. Но, може да биде помогнато преку:

- Вработување на луѓе од различни средини
- Охрабрување на луѓето да зборуваат за своите разлики
- Трпеливост и заемна поддршка меѓу луѓето
- Барање на заеднички основи
- Прифаќање на ризиците



## **ЗАКЛУЧОК**

Управувањето со разновидноста се однесува на начинот на создавање, одржување и остварување на корист од различните вработени. Управувањето со разновидноста се темели на идејата дека секоја индивидуа може на организацијата да му понуди некои единствени квалитети. Управувањето со разновидноста донесува двојна корист, односно нуди можност за развој на индивидуата и зголемување на ефикасноста на организацијата.

Во тоа клучна улога имаат и самите менаџери. Тие треба да ги препознаат и разберат постојаните разлики меѓу вработените, да сфатат дека различните групи имаат различни потреби и вредности, способност за прилагодување на наградите и бенефициите на потребите и желбите на различните вработени и поттикнување на користа која произлегува од управувањето со разновидностите.

За жал, поради различните димензии на разновидноста, единствен рецепт за управување со неа, нема. Советите и стратегиите треба да се прилагодуваат кон различниот контекст. Но, менаџерите можат да покажат почит кон вработените и да го градат нивниот кредибилитет преку грижа за потребите, интересите и аспирациите на нивните вработени, помагање и поддршка во работата.



## References

1. Fink, J., Pastore, D., and Riemer, H., (2003): Managing employee diversity: perceived practices and organizational outcome –NCAA, Division III Athletic Department. Sport management review
2. Loden, M., and Rosener, J., (1991) Workforce America! Managing Employee
3. Diversity as a Vital Resource, Chicago: Irwin Professional Publishing;
4. Rijamampiana, R., Carmichael, T., (2005): A Pragmatic and holistic approach to managing diversity. Problems and perspective in management
5. Thomas, D., and Ely, R., (1996): Making Differences Matter: A New Paradigm for
6. Managing Diversity, Harvard Business Review,
7. Worman, D., (2005): Is there a business case for diversity?, Personnel today



## КАРАКТЕРИСТИКИ НА УСПЕШНИ ЖЕНИ – ПРЕТПРИЕМАЧИ

**М-р Слаѓана Стаменкова**

[slagana\\_stamenkova@yahoo.com](mailto:slagana_stamenkova@yahoo.com)

### АПСТРАКТ

*„ Ако Ви треба човек кој ќе држи говор, земете  
маж, ако Ви треба човек кој ќе решава проблеми,  
земете жена “  
- **Маргарет Тачер***

Претприемачи? Кои се овие луѓе? Што сакаат? Зошто се толку посебни? Што всушност е претприемништвото?

Традиционалното сфаќање дека претприемаштвото е машка работа, дека машките имаат поголемо работно искуство поради биолошките функции на жените (раѓање и одгледување на деца), кое влијае на помалото образование и работно искуство. Стереотип е ако се мисли дека сите жени се помалку способни за бизнис од мажите. Заради разбивање на стереотипот кои ќе ги изложам во понатамошното излагање односно разликите т.е. сличностите помеѓу женското и машкото претприемаштво.

Секое компаративно истражување кај мажите и жените претприемачи повеќе ги нагласува сличности отколку разликите. Испитувањето на вредносните системи покажало дека вредносните системи кај мажите и жените претприемачи имаат повеќе сличности отколку разлики.

Преку истражување спроведено меѓу жените претприемачи и мажи претприемачи покажало дека во големиот број на аспекти не постоеле значителни разлики. Жените добиле повеќе поени во поглед на автономијата и промените, а помалку во поглед на енергијата и прифаќање на ризикот. Значи жените претпочитаат поле на дејствување каде што е возможно ново и различно искуство со мали ограничувања, со извесен степен на сигурност за исходот и со помало ангажирање на физички и ментални капацитети.

Со истражувањето е утврдено дека помеѓу половите не постојат разлики во поглед на желбата за успех, автономијата, истражувањата, агресијата, независноста, конформизмот, сфаќањето на целта, самодовербата, раководењето и контролата.

**Клучни зборови:** претприемништво, претприемач, разлики и сличности на претприемачи жени и мажи.



## CHARACTERISTICS OF SUCCESSFUL WOMEN-ENTREPRENEURS

**M.Sc. Slagana Stamenkova**

[slagana\\_stamenkova@yahoo.com](mailto:slagana_stamenkova@yahoo.com)

### ABSTRACT

Entrepreneurs? Who are these people? What do they want? Why so special? What exactly is entrepreneurship?

The traditional notion that entrepreneurship is a male thing, that men have more experience because of the biological functions of zhenitee (bearing and rearing of children) , which affects the lower education and work iskusto.Stereotip is if you think that women are less capable of business men. For breaking the stereotype that will expose further on the differences or ie similarities between female and male entrepreneurship.

Any comparative study among men and women entrepreneurs emphasize similarities more than the differences. The survey showed the value systems that value systems in men and women entrepreneurs have more similarities than differences.

Through research conducted among women entrepreneurs and women entrepreneurs found that in a large number of aspects were no significant differences. Women received more points in terms of autonomy and change, rather than in terms of energy and acceptance of risk. So women preferred field of action, where appropriate, new and different experience with minor restrictions, with some degree of certainty about the outcome and less engaged in physical and mental capacities.

The research found that between the sexes no differences in terms of the desire for success, autonomy, research, aggression, independence, conformity, understanding of purpose, self-management and control.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurs,differences and similarities in entrepreneur's wife and cuddles.



## ВОВЕД

Жените претставуваат еден значаен дел од светска популација, и со тоа имаат и големо влијание на општеството во кое и се наоѓаат. Жените по својата интелигенција, способност, снаодливост... во никој случај не заостануваат зад мажите. Значи тие реално ги заслужуваат тие позиции (тоа е практично веќе докажано).

Со утврдува дека половиот стереотип е главна причина за нееднаквото образование и искуство, што ги ограничува можностите за отворање и проширување на претпријатијата па врз основа на тоа се формираат стереотипи од типот на надреденост на мажите.

Има мислења дека жените не се доволно воинствени, меѓутоа и да се покаже како точна оваа констатција жените со упорноста и истрајноста можат да надоканадат на борбениот дух. Но, од друга страна токму таа сексуалност на жената која е поснаодлива може да доведе до вистински резултати.

Некои типично женски особености, како што се способноста за соживување со туѓи проблеми, емоциите, силно изразената желба за интеграција, изразениот талент за комуницирање, снаодливоста и слично се плус или минус во женското претприемаштво, посебно во делот кога фирмата треба да се управува. Навистина, бизнисот не познава емоции и туѓи проблеми и потреби, освен емоциите и проблемите за сопствениот бизнис кои даваат енергија за напредување.

Има мислења дека жените потешко можат да се прочитаат од мажите, па тоа во деловните разговори може да биде значајна предност во т.н. невербално комуницирање. Тајни, мислења, идни насоки за дејствување, стратегии и планови ќе си останат неоткриени од претприемачот од другата страна, што претставува силна предност во фаза на преговарање и договарање.

Постои мислење дека жените се повнимателни од мажите кога е во прашање започнување на бизнис. Едно истражување спроведено од мрежа на женски бизниси Everywoman покажува дека жените повеќе внимание посветуваат на планирање на нивниот бизнис (55% од жените работат на бизнис планот во однос на 34% од мажите). Оваа истражување исто така покажало дека жените претприемачи повеќе внимание посветуваат на поставување на профитни таргети за разлика од мажите.

Едно истражување покажало дека жение го дефинираат успехот различно од мажите. За жените успехот означува поседување контрола над нивните сопствени судбини, градење тековни односи со клиенти (потрошувачи) и работење нешто исполнително.

## ЖЕНИ ПРЕТПРИЕМАЧИ ВО МАКЕДОНИЈА

Жените претставуваат еден голем и значаен дел од светската популација од каде произлегува и една позната старата поговорка ако мажите претставуваат кров на една куќа, тогаш несомнено жените претставуваат темел на таа куќа. И покрај сознанието дека жените се нежни и создадени да не се борат, тие покажаа дека можат да владеат со поголем успех и од мажите. Наспроти женската природа, сепак токму жени како Елизабета I и Екатерина II ги воделе едни од најголемите запомнети војни.

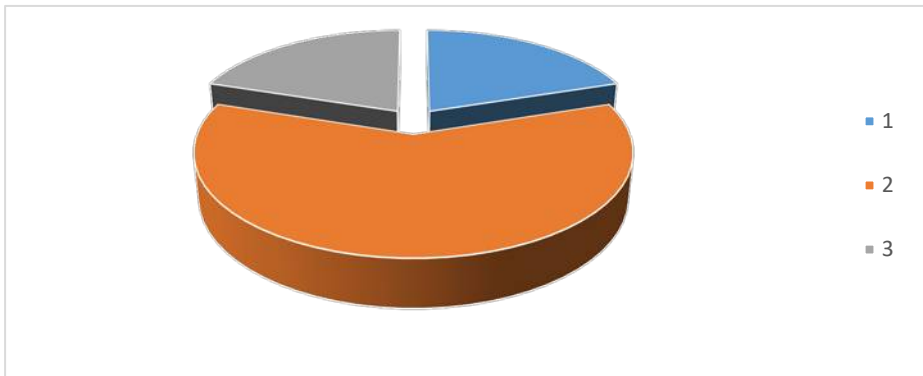


(<http://zena.mk/default.aspx?mode=17&id=27&cld=354&lang=20> ).

Многу жени се светски лидери, почнувајќи од канцеларката на Германија, секретарките во Стејт Департментот, потпреседателката на Кинеската влада . Ова претставуваат едни од поугледни позиции кои жените ги завземат во најмоќни држави на светот но секако дека има и други влијателни жени на функции во различни земји од регионот и светот денес.

Во Македонија мал е бројот на жени-претприемачи. Само 12% од жените во земјава се наоѓаат на менаџерски позиции.Најповеќе жени на високи позиции се наоѓаат во услужни дејности и образованието. Иако нема конкретни статистички податоци за тоа, проценките се дека дури и да има жени-претприемачи, нивниот број е незначителен.Се смета дека во Македонија 32% од деловните субјекти се во сопственост на жените- што значи дека жените имаат претприемнички дух.Токму поради ова, дел од невладините организации во регионот се здружија во рамките на проектот „Женско претприемништво - Мотор за креирање нови работни места во ЈИЕ,,со што се формира платформа за женско претприемништво во Македонија,започна да се прави база на податоци за жени-претприемачи, како и да се развива свеста за зголемување на бројот на жени-претприемачи во земјата се дел од целите што треба да бидат реализирани во рамките на овој меѓународен проект. Една од целите, исто така, е и промоција на женското претприемништво во Југоисточна Европа преку заеднички напори на јавниот и на приватниот сектор.

Се проценува дека 30% од претприемачите во Европа се жени, додека овој процент во Југоисточна Европа изнесува меѓу 15% и 30%. Македонија нема точни бројки за жените-претприемачи, но проценките се дека тој е мал.



Во Македонија, според истражувањата, ставот е дека жените додека се помлади треба да се грижат за децата, а не да се занимаваат со претприемништво.

Според изјавите на Валентина Дисовска, од Здружение на бизнис-жени, организација која го реализира овој проектот во Македонија вели, цитирам:„Се смета дека млада жена не би можела во Македонија да почне да работи затоа што нема социјална поддршка, мора сама да се грижи за децата ако нема 'баба-дедо сервис'а имаме проблем и со финансирањето“завршен цитат. Од тука произлегуваат и повеќе пречки во развојот на жените како претприемачи (кои што претставуваат и пречки и за мажите) во Република Македонија, а како најизразени пречки се:





- Недоволна поддршка од државата. Во последните десетина години се прават одредени напори, но тоа не е доволно бидејќи се само декларации на хартија или маркетинг кампањи.
- Високи даноци и придонеси на плата. Во 2009 година се намалија за незначителен износ и владата донесе одлука за намалување во наредните 3 години, но сепак тоа се незначителни суми претворени во пари.
- Високи трошоци за кредити и заеми. Кредитите и заемите од банките и штедилниците се прескапи. Со каматни стапки над 10% и специјални пресметки кои се поволни само на банките. За кредит од 4000 евра ќе треба на име на камата да вратите до 1500 евра на 3 години. Што е многу, многу е.
- Преголеми банкарски трошоци и провизии. При земање на кредит, при плаќање на налози, при отворање на сметки, при употреба на кредитни картички банките ви земаат провизии, кои за услугата што ја извршуваат навстина се преголеми.
- Преголеми банкарски гаранции. Се барат преголеми банкарски гаранции за извршување на одредени бизнис активности, а банките премногу наплаќаат заваков тип на услуга.
- Висок данок на приход. Даноките се преголеми за малите бизниси кога се во фаза на започнување кога немаат доволно финансии да инвестираат во развојот, а немаат ослободувања. Да не зборуваме за данокот на добивка кој доколку не се надмине одреден износ се претвора во данок на приход без разлика дали станува збор за мал бизнис кој прави добивка или сеуште е во фазата на започнување (развој) кога е логично да се работи со загуба.
- Недостиг на поддршка од бизнис асоцијации. Бизнис асоцијации постојат само на хартија без конкретни поддршки и помош за жените претприемачи.
- Банките не се доволно заинтересирани за малите бизниси. Да земете кредит во прва година од своето постоење кога продажбата е сеуште мала, кога сеуште немате развиено цврсти деловни односи, кога финансиите ви се најпотребни е чиста научна фантастика. Потребна ви е дебела врска.
- Сеуште неповолно претприемничко окружување во државата. Колку и да се фалиме дека многу сме постигнале сепак не сме ни еден чекор напред. Доколку имаме вистинска претприемничка клима економскиот раст на целата држава би бил многу поголем, а невработеноста многу помала.
- Големата невработеност и сиромаштија на локално население. Ова повлекува тешка економска состојба за сите бизниси, а особено на малите и почетните бизниси.
- Недоволно поттикнување на свеста. Во последно време се повеќе се посветува внимание на поттикнување на свеста за жените претприемачи. Но, севкупната состојба покажуваат дека ова е сеуште на далечно ниво од потребното. Во следниот пост за статистика за жени во Република Македонија ќе видиме и некои конкретни бројки.
- Непостоење на доволно регионално поврзување помеѓу државите, а особено во делот за малите бизниси. Не постојат вистински регионални развојни програми од локалните власти со кои ќе се зголеми поврзаноста со локалните места во соседните држави и ќе се олеснат бизнис активностите меѓу бизнис субјектите од тие локални места. Оттука и еден слоган можеби би бил добар поттик за сите претприемачи а тоа е :Градоначалници – Освестете се би бил добар слоган за локалните самоуправи.
- Недоволен број на бизнис инкубатори. Во држава како Република Македонија постојат само два вакви центри, во Скопје и Битола кои во последно време превземаат соодветни напори за развој на претприемништвото како и повеќето организирани обуки за жени претприемачи. Но, сепак за да се почувствуваат поголеми придобивки потребно е секој



град во Република Македонија да има по еден ваков центар кој ќе произведува 20-30 нови бизниси на годишно ниво. Повторно локалната самоуправа може да одигра голема улога, барем со простории за ваквите центри.

- Пасивноста на Универзитетите. Иако последните години донесоа голем напредок на ова поле сепак универзитетите би можеле многу повеќе и поактивно да се вклучат како во развојот на претприемништвото, така и во развојот на жените претприемачи. Може да се погледне успехот на Google компанија која во голем дел своите успеси ги базира на универзитетите и науката.

Статистички податоци од САД зборуваат дека пред 1970год.жените биле сопственици на помалку од 5%претпријатија.Во 1985год. поседувале 28%, додека 2006год.имало 40,2% што јасно кажува дека 2 од 5 бизниси се водени и поседувани од жени.

Во нашата држава практично нема статистички податоци за жени претприемачи од кои би се добила слика за тоа: колкав број жени претприемачи има во Република Македонија? Иако нешто може да се извлече од последното истражување на Државен завод за статистика во изданието насловено како Жените и мажите во Република Македонија. Кои се проблеми на кои наидуваат во текот на своето работење и на кој начин тие можат да се отстранат? Има мислење дека нашие жени не се доволно охрабрени да започнат сопствен бизнис. Чест е случајот кај нас фирмата официјално да се води на жената, а практично со неа да работи мажот кој е вработен во државна или друга фирма, а преку “by-pass” фирмата заработува од положбата што мажот ја има во општествената фирма. Дали во наши услови мажите се плашат од успешни жени претприемачи и настојуваат да го намалат нивното влијание?

Неофицијалните статистики кажуваат дека во Македонија постои голем интерес жените да започнат сопствен бизнис. Се смета дека во Македонија има околу 2700 жени- претприемачи, што искрено сметам дека е мал бројот во однос на бројот на жители во Македонија.

За зголемување на жени- претприемачи Министерството за економија предвидува субвенции на 75% трошоци за опрема, уредување на деловен простор, чување на деца. Министерството за економија вели цитирам:„обезбедивме 1, 5 милиони денари за женско – претприемништво, а при тоа беа добиени 450- 500 апликации, но за жал средствата беа премалку и можевме да одговориме на само 17 жени- претприемачи,, завршен цитат.

Тоа само може да поттикне развој на програма за развој на женско- претприемништво, а програмата треба да ги содржи сите потребни мерки кои ќе ги охрабрат жените- претприемачи да ги спроведат своите бизнис идеи,и да не се соочуваат со бариери на тој пат.

Во наредните четири години се планира да се издвојат 25,1 милиони евра и советодавни бизнис услуги преку програмата за Западен Балкан за жени- менаџери на мали и средни претпријатија, на Европска Банка за обнова и развој(ЕБРД), Шведската меѓународна развојна агенција(Сида)и Луксембург.Оваа програма е наменета за жени- менаџери/претприемачи од Албанија, Босна и Херцеговина, Македонија, Црна Гора и Србија.



## ЗАКЛУЧОК

Мои предлози за развој на женското претприемништво се:

1. зголемување на можностите на жените е да учествуваат во пазарот на труд преку обезбедување на повеќе места за згрижување на децата,
2. обезбедување на еднаков третман на работното место,
3. промоција на асоцијации за подршка, разни програми насочени за помош на жените преку тренинг, бизнис совети, обезбедување на финансиска подршка бидејќи во моментот само 60% од трешоците се покриваат за жените претприемачи, и не повеќе од 120.000 денари по компанија,
4. намалена полова дискриминација,
5. владина подршка, што во голем степен ќе ги намали бариерите на жените, размена на искуства, особено во делот на табуата кои постојат и во Македонија и во сите останати земји. Затоа потребно е целото општество да се труди да ги намали бариерите за жени претприемачи преку различни стратегии за да 30% жени претприемачи се зголеми бидејќи има предуслови за тоа. Следствено на што постои мислење дека а жените на Балканот се поодговорни од мажите значи и можност успешно да ги реализираат своите идеи на сите полиња во општеството.



## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. A critical approach to Women's entrepreneurship in Turkey, Yıldız Ecevit, International Labour Office, Ankara, 2007
2. Access to financing and ITC for women entrepreneurs in UNECE region, United Nation Economic Commission for Europe, Geneva and New York, 2004
3. Are Male and Female Entrepreneurs really that different, Erin Kepler, Scott Shane, September 2007
4. Ревидирана Национална стратегија за развој на малите и средните претпријатија (2002-2013), Министерство за економија, Скопје, април 2007
5. Шуклев, д-р Бобек: Менаџмент на мал бизнис, Економски Факултет, Скопје, 2006
6. [www.pretpriemac.com](http://www.pretpriemac.com)
7. [www.enterprisesurveys.org](http://www.enterprisesurveys.org)
8. М-р Илија Чубровиќ и м-р Драган Шутевски „Жени Претприемачи“

СЕКЦИЈА 2 /  
SECTION 2

Организациската култура и  
организациската интеграција /  
Organizational culture and organizational  
integration



## ORGANIZACIONA KULTURA I ORGANIZACIONA INTEGRACIJA

**Živan Živković**

Univerzitet u Beogradu, Departman Inženjerski menadžment Tehnički fakultet u Boru, Srbija

### ABSTRACT

U radu se obradjuje problematika organizacione kulture kao osnovna filozofija poslovanja organizacije. Razmatraju se uticaju organizacione kulture na integrativne procese u organizaciji, na diferenciranje i segmentaciju organizacije.

Poseban aspekt daje se priocesima stvaranja, održavanja i promenama organizacione kulture, njenih dimenzija i merenju nivoa organizacione kulture u organizaciji.

**Ključne reči:** organoizaciona kultura, organizaciona klima, organizacija.

## ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL INTEGRATION

**Živan Živković**

Univerzitet u Beogradu, Departman Inženjerski menadžment Tehnički fakultet u Boru, Srbija

### ABSTRACT

The paper deals with the topic of organizational culture as a fundamental business philosophy of the organization. The impact of organizational culture on integration processes in the organization, differentiation and segmentation of the organization are investigated. A particular consideration is given to the processes of creating, maintaining and changing of the organizational culture, its dimensions and measuring of the levels of organizational culture in the organization.

**Keywords:** organizational culture, organizational climate, organization



## 1. Uvod

Pojam Organizacione culture nastao je tridesetih godina XX veka sa pojavom teorije grupne dinamike, koja je afirmisala nove istraživačke postupke u izučavanju grupa, grupne atmosphere, liderstva, grupnog odlučivanja, oblikovanja ponašanja i slično (Schein, 2004).

Definisanjem pojma organizacione culture bavio se veći broj teoretičara. Definisanjem pojma organizacione kulture bavio se veliki broj teoretičara (Gidauskiene i Ramirey, 2014, Benbtley et.al., 2015) Zahvaljujući tome, stvoreno je mnoštvo definicija, koje se medjusobno razlikuju po formi ali ne i po sadržaju. Pod organizacionom kulturom uglavnom se podrazumeva: sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja članova jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestovani kroz simbole i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje (Robins and Coutler, 2005).

Kao sinonim organizacione kulture često se koristi pojam organizacione klime, koja predstavlja samo segment organizacione kulture. Organizaciona klima obično se povezuje sa preovladjujućom atmosferom koja okružuje organizaciju, nivoom morala i jačinom osećaja pripadnosti, brige i dobre volje medju članovima (Milić, et.al.2013, Miliji' et.al., 2014, Iljans et.al., 2015).

Kultura je ukorenjena u vrednostima, verovanjima i pretpostavkama koje nose članovi organizacije i da se nalazi duboko u strukturi organizacije (Fitzsimmons i Stamper, 2014). Organizaciona kultura je dominantna ukoliko sadrži pretpostavke, vrednosti i verovanja koje dele svi njeni članovi u većem ili manjem obimu. Ukoliko u organizaciji deo vrednosti, verovanja i pretpostavki deli samo jedna grupa zaposlenih, onda se radi o subkulturi. U principu organizaciona kultura može biti jedinstvena ali može i da se sastoji od više subkultura (Biygs et.al., 2013, Basser, et.al., 2015).

## 2. PERSPEKTIVE ORGANIZACIONE KULTURE

Organizaciona kultura može imati tri perspektive i to:

- Perspektiva integracije
- Perspektiva diferencijacije
- Perspektiva fragmentacije.

### 2.1. Perspektiva Integracije

Integraciona organizaciona kultura podrazumeva da u organizaciji jedna kultura a to se dešava onda kada ako neke pretpostavke i vrednosti ne deli većina članova onda oni i nisu element organizacione kulture. Organizaciona kultura je dakle monolitna, homogena i interno koegzistentna celina koja podrazumeva internu koegzistentnost kongitivnih i simpobičnih elemenata kulture uz koncensus članova organizacije oko pretpostavki, verovanja i vrednosti. U izgradnji ovakve kulture ključnu ulogu imaju lideri koji stvaraju uslove da nema nejasnoća i neizvesnosti u sadržaju kulture (Pattison, 2015, Živković, Ivanova, 2016)

### 2.2. Perspektive diferencijacije

U uslovima kada je organizaciona kultura složen sistem subkultura, onda u principu postoje dve varijante diferencijacije:



- Kultura kao skup dominantne kulture i subkultura
- Kultura kao sistem subkultura.

Subkulture se mogu izdiferencirati na nekoliko načina:

- Horizontalno : subkultura poslovnih funkcija
- Vertikalno : subkultura menadžmenta i radnika
- Dijagonalno: subkulture po socijalnom sloju, potreklu profesiji.

Kultura nije koegzistentan i jedinstveni sistem pretpostavki, vrednosti i normi u organizaciji već postoje nezavisne i suprotstavljene pretpostavke i vrednosti, norme, stavovi i simboli u istoj organizaciji. Nema konsenzusa na nivou organizacije oko pretpostavki, vrednosti i normi ali ima na nivou subjediunica. Ova situacija jasno ukazuje da na formiranju organizacione kulture pored lidera utiču i, obrazovanje, tehnologija, poreklo, godine starosti. U ovakvim organizacijama postoje nejasnoće na nivou organizacije u odredjenim elementima kulture ali na nivou subkultura ovih nejasnoća nema, već se ispoljava homogenost u stavovima. Dakle, organizaciona kultura je sistem monolitnih, integrisanih i interno koegzistentnih subkultura koje se medjusobno diferenciraju ( Shi i Lee, 2011).

### **2.3. Fragmentacija Organizacione kulture**

U nekim organizacijama nema jedinstvenme organizacione kulture ali ni dominantne kulture ni subkultura. U ovim uslovima organizaciona kultura je set nekoegzistentnih, labavo povezanih ili nezavisnih pretpostavki, vrednosti i normi. Ova neizvesnost i nejasnoća nastaje zbog toga što u organizaciji postoje medjusobno suprotna verovanja i suprotne vrednosti, zaposleni pripadaju različitim kulturnim klasterima a mogu ih i menjati.

## **3. Upravljanje organizacionom kulturom**

S obzirom da se organizaciona kultura ispoljava na različite načine u različitim organizacijama, nije moguće izvršiti klasifikaciju da je jedna organizaciona kultura bolja od druge već samo da se razlikuju jedna od druge na odredjeni način. Kulture se razvijaju tokom vremena i za odredjene uslove mogu biti odgovarajuće ali u nekom drugom vremenu potpuno nefunkcionalne. Dakle ne postoji idealna organizaciona kultura već postoji samo odgovarajuća organizaciona kultura (Yuan i Lee, 2011). To znači da ne postoji univerzalni način upravljanja organizacionom kulturom, ali postoje odredjeni principi koji mogu biti od koristi. Upravljanje organizacionom kulturom je jedna od značajnih oblasti upravljanja organizacijom koja uključuje tri oblasti:

- stvaranje,
- održavanje,
- promena organizacione kulture.

### **3.1. Stvaranje organizacione kulture**

U procesu stvaranja organizacione kulture bitno je znati sledeće:





- kulturu stvaraju lideri organizacije, zaposleni se identifikuju sa vodjama, načinom na koji se oni ponašaju i šta očekuju, i tretiraju ih kao modele ponašanja;
- kultura se formira oko kritičnih događaja iz kojih se uči koja ponašanja su poželjna a koja ne;
- kultura se razvija iz potrebe da se održe efektivni radni odnosi medju članovima organizacije;
- kultura je plod uticaja okruženja.

Organizaciona kultura se formira kao odgovor na dva osnovna izazova sa kojima se sreće svaka organizacija i to:

- Eksterna adaptacija ili oipstanak koja podrazumeva odgovor na pitanje kako će organizacija opstati u promenljivom okruženju.
- Interna integracija – bavi se postavljanjem i održavanjem efektivnih radnih odnosa između članova organizacije.

### 3.2. Održavanje organizacione kulture

Održavanje organizacione kulture je značajnije stvari koje održavaju i podstiču postojeću organizacionu kulturu su:

- Stvari na koje menadžeri i njihovi timovi obraćaju pažnju.
- Reakcije menadžera na incidewnte i krize
- Modeli upravljačkih i timskih uloga u procesu učenja i treniranja, odnosno ponašanje menadžera
- Kriterijumi za dodeljivanje nagrada i statusa.
- Kriterijumi za regrutovanje, selekciju i unapredjenje kao i otpuštanje iz organizacije
- Običaji, ceremonije i priče organizacije

### 3.3. Promena organizacione kulture

Snaga da se promeni organizaciona kultura u organizaciji može se nalaziti u kritičnoj masi zaposlenih, vodjstvu organizacije ili može biti eksterna. Iste metode koje se koriste za održavanje organizacione kulture mogu se koristiti i za promenu organizacione kulture. Uspesna promena organizacione kulture zahteva:

- a) razumevanje stare kulture, zato što nova kultura ne možew razviti ukoliko menadžeri i zaposleni ne shvataju odakle treba da krenu,
- b) Obezbeđenje podrške zaposlenih i timovima koji imaju ideju kako stvoriti bolju kulturu i spremni su da rade na toj ideji;
- c) Posmatranje vizijuje nove kulture kao vodećeg principa za promenu,
- d) Uočavanje činjenice da promena organizacione kulture zahteva 5 – 10 godina
- e) Življenje organizacione kulture zato što dela više govore od reči.

Bilo koji program organizacione promene u odredjenom smislu može podrazumevati i promenu organizacione kulture. Osnovni problem u intergaciji dve organizacije je usklađivanje organizacionih kultura, najčešće obe organizacije moraju da promene svoje organizacione kulture (Navojas, et.al., 2013, Sandersan i Curtis, 2016).



## 4. DIMENZIJE ORGANIZACIONE KULTURE

Uspostavljeni model poslovne filozofije postaje prihvaćen način mišljenja, komuniciranja i ponašanja u organizaciji. Poslovna filozofija postaje zaštitni znak organizacije, uzor i model koji se prenosi s generacije na generaciju, a starijih na mlađe, sa najvišeg stepena rukovodjenja na niže stepene rukovodjenja. Karakteristike organizacione kulture su: Stvara se i neguje; stiče se, deljiva je, prenosiva je, prilagodljiva je. Zaposleni shvataju organizacionu kulturu na osnovu onoga što vide, čuju i dožive unutar organizacije. Postoje sedam dimenzija koje zadiru u suštinu organizacione kulture (Robins i Koutler, 2005):

- Usmerenost ka detaljima (podrazumeva stepen do kojeg se od zaposlenih očekuje da budu precizni, analitični i detaljni).
- Krajnja orijentacija (stepen do kojeg se rukovodioci bave rezultatima i ishodima posla, a ne načinom kojim su rezultati postignuti).
- Ljudska orijentacija (stepen do kojeg odluke rukovodstva imaju u vidu uticaj na ljudstvo u organizaciji)
- Timska orijentacija (stepen do kojeg je rad organizovan oko timova a ne pojedinačno)
- Agresivnost (stepen agresivnosti i takmičarskog duha zaposlenih i njihova nekooperativnost)
- Stabilnost (stepen do kojeg organizacione odluke i postupci podržavaju održavanje status quo)
- Inovativnost i preuzimanje rizika (stepen do kojeg su zaposleni podstaknuti da budu inovativni i preuzmu rizik).

U većini jedna od dimenzija organizacione kulture je često naglašenija od drugih i suštinski oblikuje karakteristike organizacije i načina rada njenih članova.

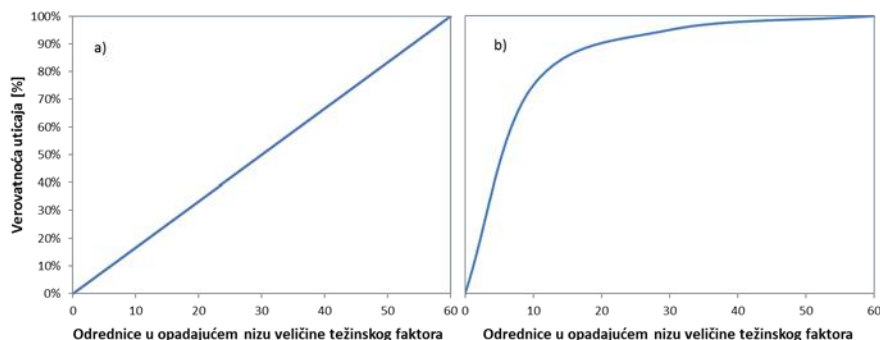
## 5. MERENJE ORGANIZACIONE KULTURE

Za merenje nivoa organizacione kulture u organizaciji mogu da se koriste različite metode među kojima dve zaslužuju posebnu pažnju:

- Metoda Human Synergistics/ IBW Strategy
- Procena na osnovu SWOT subfaktora u okviru svakog SWOT faktora

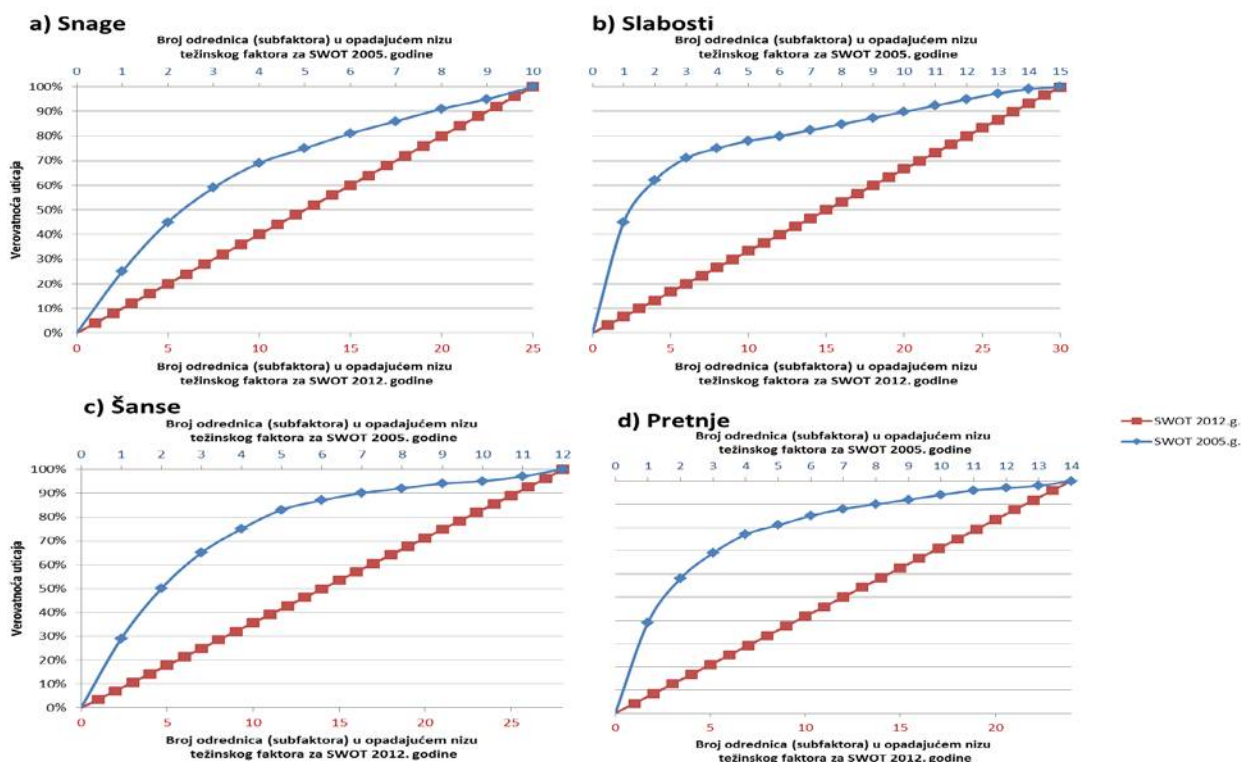
Ukoliko u izradi SWOT analize učestvuje većina zaposlenih u organizaciji po metodologiji brainstorming tehnike (Živković, Nikolić, 2016) ona posle dobijenih rezultata korišćenjem Pareto ABC analize dobijaju se rezultati prikazani na sl.1

U analizi SWOT subfaktora ukoliko zavisnost bude slična krivoj prikazanoj na sl.1 (a) onda je to puzdana indikacija da u ovoj organizaciji je nivo organizacione kulture nizak, odnosno da se radi o nehomogenoj organizaciji gde zaposleni ne dele iste vrednosti i ista verovanja. Ukoliko se dobije rezultat sličan zavisnosti prikazanoj na sl.1(b) onda se radi o homogenoj organizaciji gde postoji interakcija između zaposlenih i većina njih deli iste vrednosti u organizaciji, što ukazuje da se radi o visokom nivou organizacione kulture.



Sl.1. Pareto analiza za subfaktore u okviru SWOT analize (a) nehomogena organizacija (b) homogena organizacija

Na sl.2. prikazani su rezultati promena organizacione kulture u istoj organizaciji u dva vremenska perioda. Kod prvog merenja 2005. nivo organizacione kulture bio je vrlo značajan, zaposleni su prepoznavali najznačajnije subfaktore u okviru svakog SWOT faktora što ukazuje da su na isti način doživljavali unutrašnjost i okruženje organizacije. Verovatno zbog inertnosti menadžmenta organizaciona kultura slabi a zaposleni ne doživljavaju na isti način promene u organizaciji i u okruženju, što ukazuje da je nivo organizacione kulture na vrklo niskom nivou, 2012. godine.



Sl.2..Pareto dijagram za SWOT faktore iste organizacije na bazi SWOT analize 2005. godine i 2012. Godine



## ZAKLJUČAK

Uspostavljena organizaciona kultura u svakoj kompaniji predstavlja poslovnu filozofiju koja vremenom postaje prihvaćeni način razmišljanja većine njenih članova , način komuniciranja i ponašanja.

Organizaciona kultura je najbolji integrativni način homogeniziranja organizacije u jednakom shvatanju unutrašnjih problema organizacije i uticaja okruženja na organizaciju. Ukoliko je nivo organizacione kulture viši, stepen homogenizacije organizacije je viši pa ostvareni nivo performansi organizacije je viši.



## LITERATURA

1. Bassler, J.A., Hasan, A., Hasan B., Sulaiman J., Nadi, M.Y., Bunitar, Y., ( 2013) Relationship between informal learning cultures in teachers organization and students academic achievements, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 93: 719-723.
2. Biggs, S.E., Banks, T.D., Davey J.D., Freeman, J.E. ( 2013) Safety leaders perceptions of safety culture in a large Australian construction organization, *Safety Science*, 52: 3-12.
3. Benbtlely J.R., Breland J.W., Xu, N, Campion E.D., Tredway D.C., ( 2015) The political skill and will of expatriates in acculturating to the polizics of an organization in a new culture, *International Journal of Intercultural Relations*, (2015) DOI : 10.1016/j.injintrel 2015.06.002
4. Girdauskiene. L., Ramirez, A.M. , (2014) Peculiarities of culture features in a creative organization, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 156: 30-34.
5. Fitzsimmons S.R., Stamper, C.L., ( 2014) How societal culture influences friction in the employee-organization relationship, *Human Resource Manegement Review*, 24: 80-94.
6. Iljins, J., Skvarcany, V., Gaile-Sarkane (2015) Impact of organiyational culture on organiyational climate during the process of Change, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2013: 944-950.
7. Milijić N., Mihajlović, I., Štrbac, N., Živković, Ž., (2013) Developing a Questionare for measuring safety climate in the workplace in Serbia, *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 19(4): 631-645.
8. Milijić, N., Mihajlovic, I., Nikolić, Đ., Živković, Ž., (2014) Multicriteria analysis of safety climate measurement at workplaces in production industries in Serbia, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(4): 510-519.
9. Navajas, J., Silla, I., Salabarnada, E., Murioz, V., Badia, E., ( 2013) The liomits of the photographic act as a metaphor for the assessment of organizational culture. An ethnographic study of a high reliability organization, *Safety Science*, 59:116-125.
10. Pattinson . H.M., ( 2015) Book essay leadership & cultural webs in orgazitions : Weaver's tales, *Journal of Business Research*, 68: 2628- 2633.
11. Robins S.P., Coulter, M, ( 2005) Menadžment Datastatus Beopgrad
12. Schein, E., (2004) *Organizational Culture and Ledarship*, San Francisco
13. Sanderson, M.R., Curtis, A.L., ( 2016) Culture, climatre change and farm level groundwater management: An Australian case study, *Journal of Hydrology*, 536: 284-292.
14. Shi, G., Shiichiro, I., ( 2012) Study of the strategies for eveloping a safety culture in industrial organizations, *Procedia Engineering*, 43: 535-541.
15. Yuan, C.K., Lee, C.Y., ( 2011) Exploration of a construc model linking leadership types, organizational culture, empoloyees performance and leadership performance, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 25: 123 -136.
16. Živković, S., Ivanova, T, (2016) Organizational culture as one of the main factors for the successful safety management, *Serbian Journal of Management*, 11(1):
17. Živković, Ž., Nikolić, Đ., (2016) *Osnove matematičke škole strategijskog menadžmenta*, Bor



## ORGANIZATIONAL VALUES AS PART OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND THEIR INFLUENCE ON THE ORGANIZATION

**Ass. Prof. Kristina Krsteska, Ph.D.**

BAS Institute of Management & Business Academy Smilevski, Skopje  
[mm\\_kristina@yahoo.com](mailto:mm_kristina@yahoo.com)

**Ass. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D.**

BAS Institute of Management & Business Academy Smilevski, Skopje  
[l\\_stefanovska@yahoo.com](mailto:l_stefanovska@yahoo.com)

### ABSTRACT

*„Globalization does turn into a company that searches the world, not just to sell or to outsource, but to find intellectual capital, and that is to find the best talents and ideas in the World“*

*Jack Welsh, General  
Electric*

Intellectual capital is the most important factor for the success of an organization. It is based on the development, but mostly survival of organizations in the market with increased competition.

Management of intellectual capital is focused on the research and organization of knowledge aimed at creating capabilities, strategies, policies, models and tools for effective management of intellectual capital as the potential of each organization.

This research confirmed the need of virtual organizations to be effective in managing and exploiting their intellectual capital, while allowing satisfactory working environment for its employees.

Intellectual capital in virtual organizations relies on cooperative relations between people across time and geographical boundaries. The advantages of virtual organizations outweigh the disadvantages: a wide range of workers, hiring the best, regardless of where they live, work continued coverage, greater efficiency (work from home is more productive), improved performance, reduced need for real estate (reduced costs for opening offices in remote locations and the ability to accommodate more workers), a large number of employees.

The needs and requirements of virtual organizations require every employee has the appropriate skills to contribute directly to the value chain, the product and service design, production, marketing and distribution. Team who manages intellectual capital must be excellent, properly prepared and directly focused on specific business opportunities.

**Keywords:** management intellectual capital, competitiveness, virtual organizations.



## INTRODUCTION

Organizational values represent everything that is good for the organization, everything that should happen. It is primarily a mutual trust and respect among employees in the organization. As equally important is considered the satisfaction of collaborators and all other external partners. The organizational values include longstanding collaborations with other organizations or individuals-experts in their fields. So we can rightly conclude that organizational values are expressed as a need and a strategic objective of the organization.

Values are part of the organizational culture of any organization whose major effect is by the national culture. Employees do not come into the organization as a "tabula rasa", but they enter into it certain attitudes, assumptions, value systems and moral principles of their own national culture, which are built in from early childhood through family, school and society. These values form the primary layer, the backbone of the organizational culture, which, by default, is created in new organizations.

## ORGANIZATIONAL VALUES AS PART OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Today, when witnessing major changes in the environment in which organizations exist and work, many social changes occur that are directly affected by the globalization process and give rise to a change in the national culture, under whose direct influence is the organizational culture. However, it seems that the major effect is by the process of globalization, where the global society is influenced by "global values" which do not only refer to the value consensus at the global economy level (Šljukić, 2007). Nevertheless, it is believed that in the global market there are many different and even conflicting value systems that cause significant impacts in organizational communication, as well as cultural transformations in the countries in transition. Under the influence of the huge impact by the already developed capitalist countries, the first signs of homogenization of different value systems that exist between organizations of different societies can already be noticed, with a simple cause to facilitate communications between organizations of the same or similar industry that require frequent collaboration.

Although one can already notice the first signs of homogeneity of value systems in organizational performance, it still is not a process that takes place without obstacles and attempts to maintain the previously established system, so, often on that way one can see certain modifications and seeking mean values in order to find a certain compromise between the global values that exist in the organizational performance and the local values which are difficult to eradicate. In this way, we can conclude that there is a certain paradox in the process of globalization. Namely, on the one hand there is a tendency to accept the global value system within the frames of the organizational performance, while on the other hand it seeks to retain the existing "organizational identity" i.e. the uniqueness of the organizational culture (adapted according to Šljukić, 2007). In this important mission that lasts and will last for a long time, the successful multinational companies have an important role. Among other things, they are trying, through their organizational culture and specific communication, to act as a catalyst in setting and reviving the principles of globalization. In fact, only managers who had the opportunity to have contacts with organizations from other countries could feel the differences in organizational culture and the varieties in the organizational values.

In connection with the organizational values, surveys were conducted long ago and each of them highlights the importance of values for the development of the organization. A research that was





conducted during a period of four years in the nineties shows interesting trends that relate to types of organizational values. It also suggested that organizational values can be stable in the maximum timeframe of four years, which confirms that the values are relatively stable and resistant to changes occurring in the environment. Furthermore, the research showed that there are no certain trends in terms of the types of value systems, because all the 85 surveyed organizations in Australia were members of every kind of value system, which confirms the theoretical hypothesis that there is no superlative organizational culture or value system. However, it is noted that a growing number of organizations are increasingly approving of the personal values of employees. This trend is still consistent with the notion that organizational success is directly related to the commitment and loyalty of employees (Beslic, 2008).

Studies also show that poor organizational culture and limiting values, are very often the cause of poor organizational performance and organizational competitiveness. In most cases, the poor organizational culture is associated with entropy as a negative factor in the organization and is in proportion to the total number of limiting versus positive values in an organization. Namely, if the limiting values in a culture reach over 10% of the total number of values in it, then a cultural or structural adjustment is needed. If the percentage is between 20%-29% the organization has serious problems that require cultural or structural transformation. The figure of 30%-39% indicates severe problems that require urgent cultural or structural transformational change and development of the leadership capacity. Lastly, if this figure exceeds 40% there is a serious risk of financial collapse in the organization or seriously reduced performance which requires a change in the leadership structure (Kunovski, 2011).

The organizational values are also important for the Strategic HR Management, since they are integrated into the personality of a company, thus playing a similar role as values do in lives of individuals; directing behavioral patterns, influencing relationships within the organization and influencing how the company perceives its customers, suppliers and competition (Gorenak & Kosir, 2012). Without a solid foundation of values or beliefs, meaningful norms cannot be developed (Vogds, 2001). Therefore, core values are also called guiding principles because they form a solid core of who you are, what you believe and who you are and want to be going forward (HeathfieldS, 2015). From the text above we can understand the necessity of values, specifically as a part of the Strategic HR management. Hence, every organization has a set of values, whether they are written down or not (Norman, 2015), meaning that if values are not guided by the strategic HR management, they will be developed without a structured strategic direction, hence can negatively effect the organisations and their overall performance.

## 2. MATERIALS AND METHODS

Since the goal of the paper is to determine what exists as information related with the values, we use the descriptive research design. More specifically, this paper aims to discover which values are in the focus of these 100 companies in the specific industries as follows. [6]Since the values are categorized with long-term change, and the focus is on big and successful enterprises, the selection of the included companies from food processing industry is from the list of top 100 in Europe in 2005 and the other two industries are also from the top 100 by PWC in 2014. The companies' websites are the source of information in this research and the Content Analysis Method is used to review all of the available data related with the values published on their websites. The data analysis is done through tabulations and then counting up the frequency of existence of information about values present. The





focus of this research will be on the values related with innovation, teamwork, customer focus and integrity.

Contribution of the paper: The first contribution of this paper is in the determination of the variety of values where it is confirmed that there are 23 different values. The second contribution is in the confirmation of the importance of the Values in Strategic Human resource management, since the awareness and communication among employees gives a directive for internal and external communication and service as a compass for all employees to provide consistent performance accordingly. The third contribution is in the confirmation that the companies are aware of the importance of the publicly available information related to values, since the data is available on the web sites or in publicly available documents.

### 3. RESULTS AND DISCUSSION

In this work, 23 different values have been identified on the researched web site and in related publicly available documents of the 100 companies.

Table 1: Industries vs number of companies included in the research

Industry segmentation	No. of Companies
Basic materials	5
Consumer goods	16
Consumer Services	7
Financial	21
Healthcare	12
Industrials	7
Oil and gas	14
Technology companies	13
Telecommunications	5
<b>Total</b>	<b>100</b>

Table 2: Distribution of values vs number of companies included in the research

Distribution of Values in all 100 companies	Presence in no. of companies
1 Moving fast	4
2 Environmental protection	8
3 Internal environment	13
4 Prudence	2
5 Community contribution	21
6 Simplicity - clarity	9
7 Brand	1
8 Caring for world	5
9 Accountability and responsiveness	37
10 Commitment and dedication	13
11 Passion, ambition and will	13
12 Discipline and standards	7



13 Information exposure and communication	9
14 Risk taking, entrepreneurs and courage	20
15 Caring for customers, partnerships, customer engagements	45
16 Open & rational reasoning	11
17 People relations (trust, honesty, ethics, integrity, respect and transparency)	69
18 Awareness for long-term profitability, growth & sustainable development	28
19 Caring for people (its development and safety)	44
20 Excellence (in quality and performance)	50
21 Collaboration - team work	35
22 Innovation - creativity	48
23 Market contribution - Bring significance to market	3

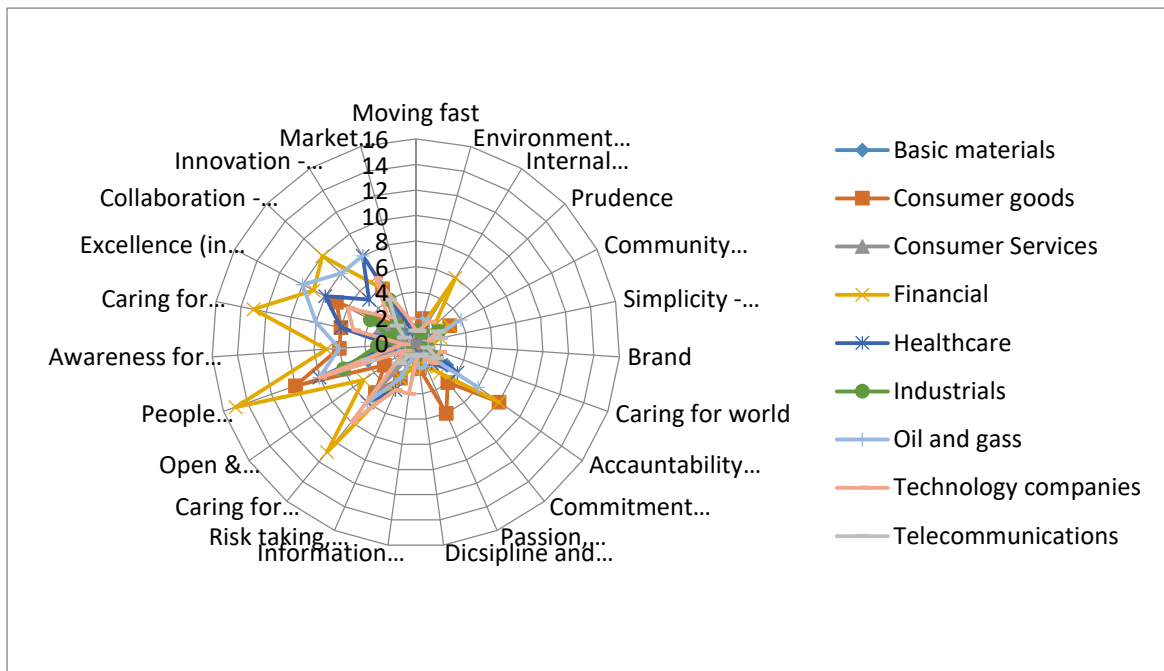


Diagram No.1 Distribution of values according to organizational industry

From the analysis of the diagram 1 for distribution of values by industries of the surveyed organizations, it may be noted that most of the values relate to the care of human resources, customers, quality i.e. excellence in carrying out their duties and innovation i.e. creativity as a value. Moreover, the fact that some of the values listed above do not occur in all the surveyed organizations is important, which, of course, depends on the activity performed, the size of the organization and its age. In this context, the distribution of the value Internal environment is shown, where we can note the biggest differences in frequencies (diagram no. 2).

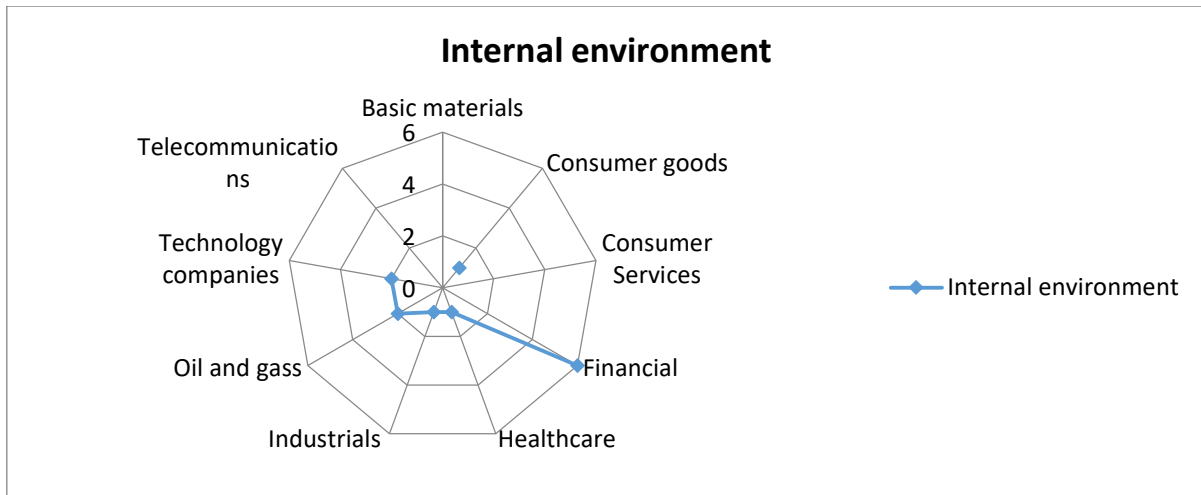


Diagram no. 2: Internal environment as a value deployed between the companies

If we analyze the diagram no. 2, it can be noticed that within this organizational value there are great differences between organizations belonging to different industries. Namely, they are mostly pronounced in financial organization, then dramatically less in technology companies, oil and gass, and quite a few organizations in the field of industry, healthcare and customer goods.

From the organizational values which are prevalent in the surveyed organizations, one can note that they are mostly focused towards human resources, their performance and creativity, as well as clients as the most important factor for development and better positioning of the organizations on the market. Shown below are the graphs of the distribution of the three organizational values which have the greatest frequency in the organizations that participated in the survey.

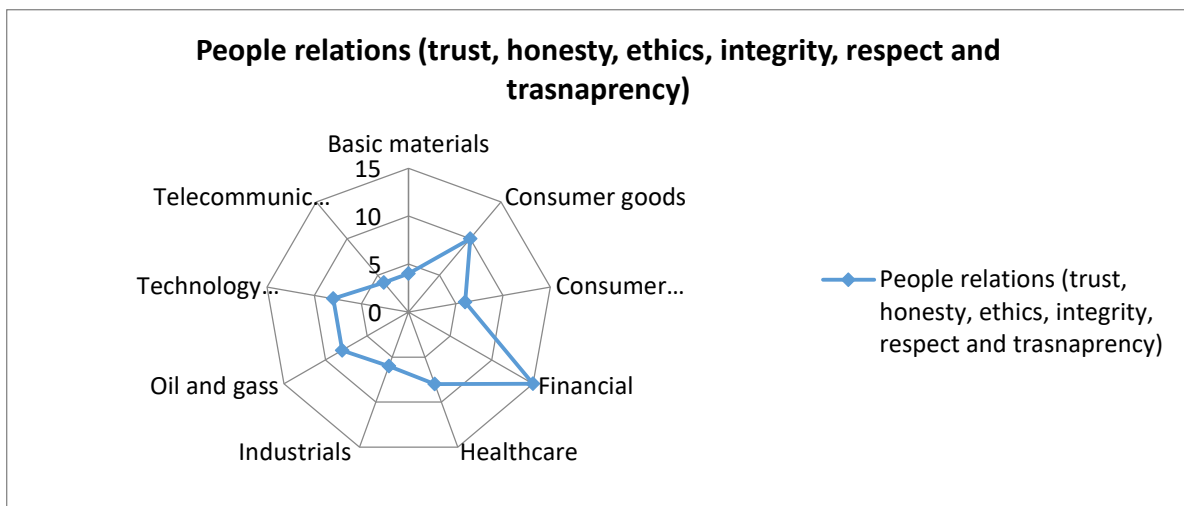


Diagram No. 3: People relations as a value deployed between the companies

If we analyze diagram no. 3 we can note that the organizational value People relations has the greatest frequency of occurrence within organizations of different industries. Again, it is mostly present as a value within the financial organizations, and the least present within Telecommunications and Basic materials.

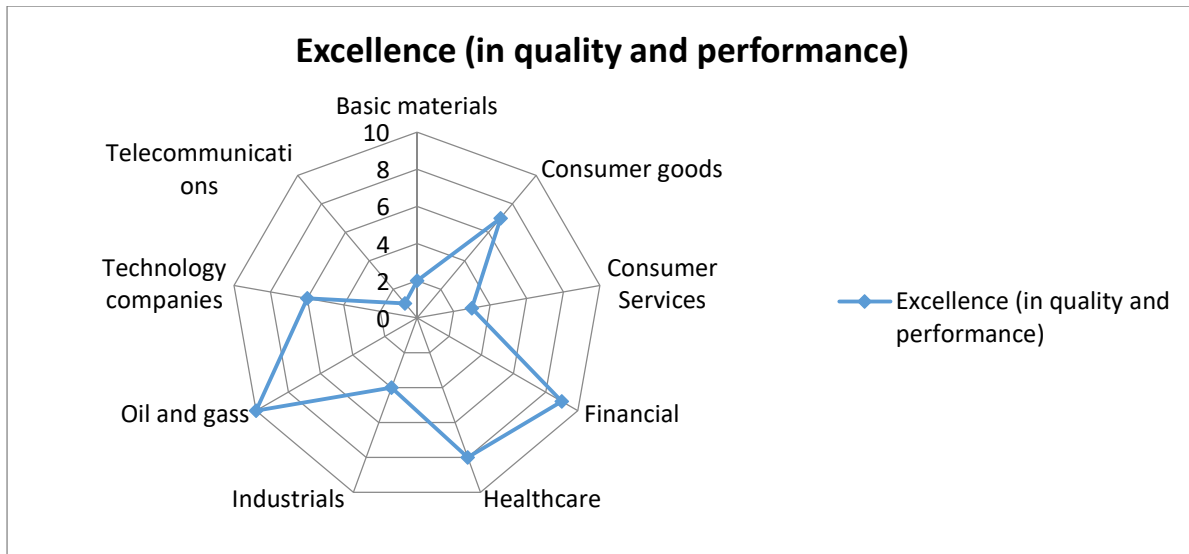


Diagram No. 4: Excellence (in quality and performance) as a value deployed between the companies

Certainly, the main goal of every organization is offering the market quality products and services, which provides better positioning on the market and increased market competitiveness in the long run. To achieve this, the organization needs to ensure excellence in work performance. This feature as a value is also significantly present within the surveyed organizations. Namely, the analysis of diagram no. 4 shows that this value is mostly expressed in the industries Oil and gas, Financial and Healthcare.

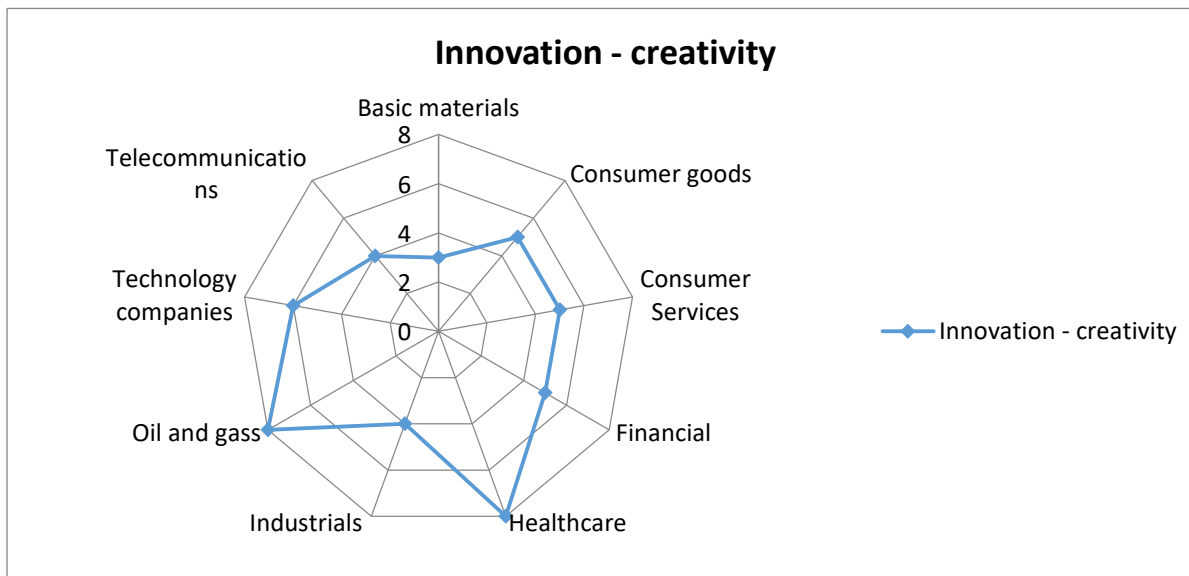


Diagram no. 5: Innovation – creativity as a value deployed between the companies

Out of the values that are prevalent in the researched organizations, the innovativeness i.e. creativity also possess remarkable frequencies among organizations belonging to different industries. By analyzing diagram no. 5 we can note that this organizational value has the greatest frequency within Healthcare, Oil and gas and Technology companies.



## 4. CONCLUSION

The significance of organizational values in organizational performance is increasingly reinforced in recent years. One reason is the process of globalisation, which has imposed a growing sensitivity to different values in different cultures. Therefore, it is considered that the global organizations are under the greatest challenges because they have to manage human resources that have different values and are in direction of meeting the organizational objectives. These conditions can lead to a multitude of conflicting situations imposed primarily by various personal, organizational and national values. The organizational values are an important compass that directs the employees towards the organizational goals and a magnet that indicates the unity and commitment of the employees.

The research shows that the companies have chosen a variety of values, which is in compliance with the different industries, different strategical focus, and also in compliance with the fact that every company is a unique setting. However, from the research it can be summarized that, despite the diversity, communication and concern for human resources, as well as the customer care, climb up the pedestal of values in an organization. They reflect the fundamental values on which the functioning of organizations is based, values that drive the organization and, finally, in their essence they themselves summarize the remaining values. The fact remains that employees want to work in an environment that reflects and supports their values and ideas. In practice it has been shown that the communication practices of the employees and managers contribute to the harmony and rhythm of work in the organization. Therefore, the main task of effective leaders is to teach the employees about the organizational values and how to transfer values in work activities.



## REFERENCES

1. Beslic I., Cultural, organizational and ethical values of a human and his behaviour in the working environment, Business School, Scientific Magazine, pp. 76 – 80, (Kulturne, organizacione i eticke vrednosti coveka i njegovo ponasanje u radnoj sredini, Skola Biznisa, Naucno strucni casopis, pp. 76 – 80),
2. <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2008/1.12.pdf>
3. Despande, R. Webster F. E. (2010), Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, The Journal of Marketing, Vol. 53, No 1, pp 3-15 <http://150.146.205.43/benessere-organizzativo/docs/bibliografia/137.pdf>, date 20/4/2015
4. Gorenak M, Kosir S, (2012), The importance of organizational values for organisations, Management, knowledge and learning, International conference 2012, [http://www.issbs.si/press/ISBN/978-961-6813-10-5/papers/ML12\\_117.pdf](http://www.issbs.si/press/ISBN/978-961-6813-10-5/papers/ML12_117.pdf), date 20/01/2015
5. Heathfield S M., (2015), Core Values Are What You Believe What Are Your Most Significant Beliefs and Needs?, About.com, About Money Human Resources Strategic Human Resource Management
6. <http://humanresources.about.com/od/glossary/c/g/Core-Values.htm>, date 20/04/2015
7. Kunovski V., Values and cultural capital, (Куновски В., Вредности и културен капитал), <http://biznis101.com/razvivaj-biznis/promeni-vo-biznisot/218-vrednosti-i-kulturen-kapital.html>
8. Norman L., (2015), What Is an Organizational Value Statement? Demand Media, Hearst Newspapers, LLC <http://smallbusiness.chron.com/organizational-value-statement-23848.html> , date 19/04/2015;
9. Robbins, P. S. (2001) Organizational behavior, Prentice Hall International Ed., New Jersey.
10. The Top 100 Food Processing Companies in Europe, (April 2005), ID: 296401 Region: Europe, Research Facts Ltd, Research And Markets, The world largest market research store, [http://www.researchandmarkets.com/reports/296401/the\\_top\\_100\\_food\\_processing\\_companies\\_in\\_europe](http://www.researchandmarkets.com/reports/296401/the_top_100_food_processing_companies_in_europe), date 25/02/2014
11. Šljukić M., (2007), "Globalisation changes in the sphere of organizational work and identity" („Globalizacijske promene u sferi rada i identitet preduzeća"), in: Mitrović, Lj., Zaharijevski, D., Gavrilović, D. (ur.), Identities and culture of peace in the globalisation and regionalizing process in the Balkans, Nis, Faculty of Philosophy- Centre for Sociological Research, pp.191-92 (Identiteti i kultura mira u procesima globalizacije i regionalizacije Balkana, Niš: Filozofski fakultet – Centar za sociološka istraživanja), pp.191-92;
12. Vogds J. C, (2001) Perceptions of organizational values and culture at various levels of an organization, The Graduate College University of Wisconsin-Stout, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.391.150&rep=rep1&type=pdf>, date 30/02/2015



## ЕФЕКТИ ОД ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА КОУЧИНГ КУЛТУРАТА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

**Доц. д-р Гордана Тасевска**

Бизнис академија Смилевски БАС – Скопје

[gorde.tasevska@yahoo.com](mailto:gorde.tasevska@yahoo.com)

*„Неможам никого ништо да научам, можам само  
да ги натерам да размислуваат“*

*Сократ*

### АПСТРАКТ

Коучингот претставува основна менаџерска алатка или стил на работа со кој може да направи потимизирање на потенцијалите и перформансите на луѓето. „Коучингот е отклучување на потенцијалот кај личноста, со цел таа/тој да ги максимизираат своите лични и работни перформанси“ - Thimoty Gallaway. Или со други зборови коучингот е водење или насочување на личноста кон нејзината посакувана цел, со исполнетост и уживање.

Народски речено, процесот на коучинг може да се крсти како отварање на очи. После тренинг во дадена област, продуктивноста кај вработените расте во просек 22.4%. Кога тренингот би бил дополнет со коучинг, продуктивноста во просек би се зголемена за 88%.

Од тука и поттикот за изработка на овој труд, во кој се третира иницијативата за воведување на коучинг култура во организациите. Резултатите добиени од имплементација на коучинг културата ја зголемуваат ефективноста на организацијата, а пред се однесуваат на трите засегнати страни во неа: самата организација, лидерството и останатите човечки ресурси. Организацијата станува прилагодлива на надворешни промени во конкурентната средина, свесна за ризиците, интерперсоналната комуникација како и тимска соработка, стануваат појасниво насока на решенија наместо на проблеми, се пронаоѓаат скриените потенцијали и трансформираат во позитивен став кон работните задачи, кај вработените се развива високо ниво на самосвесност, самодоверба и мотивација лидерство кое води досилна организациска култура - моќна и исполнувачка.

**Клучни зборови:** коуч, тренинг, коучинг култура, ефективност.



## EFFECTS OF IMPLEMENTATION OF COACHING CULTURE IN ORGANIZATIONS

**Ass. Prof. Gordana Tasevska, Ph.D.**

Business Academy Smilevski BAS - Skopje

[gorde.tasevska@yahoo.com](mailto:gorde.tasevska@yahoo.com)

### ABSTRACT

*„I cannot teach anybody anything. I can  
only make them think“*

*Socrates*

Coaching is a fundamental management tool or working style that can optimize potentials and performances of people. „ For the teacher or coach, the question has to be how to give instructions in such a way as to help the natural learning process of the student and not interfere with it.“ - Thimmoty Gallaway. In other words, kouching is leading or directing the person to its desired purpose, fulfillment and enjoyment.

In plain words, the process of coaching can be referred to as „opening of the eyes“. After training in a given area, the productivity of employees has grown in an average of 22.4%. When training would be supplemented by coaching, productivity on average would be increased by 88%.

From this point of view is the aspiration of making this paper, which treats the initiative of introducing a coaching culture in organizations. The results obtained from the implementation of coaching culture increase the effectiveness of the organization, and above all it refers to the three parties involved in it: the organization, leadership and other human resources. The organization becomes adaptable to external changes in the competitive environment, aware of the risks, interpersonal communication and team collaboration, it becomes clarified and focused towards solutions instead of problems, hidden potentials are found and transformed into a positive attitude, among employees is developed a high level of awareness, confidence and motivation and leadership that leads to a strong organizational culture - powerful and satisfying.

**Keywords:** coach, coaching, coaching culture, efficiency





## ВОВЕД

При работењето со готови решенија, менаџерот прави долгорочна штета и на самиот себе си и на вработениот и на компанијата. Така прво се ослабнува способноста и самодовербата на вработениот самиот да се справува и да решава работни предизвици. Второ, се испушта можноста да се научат луѓето самостојно да размислуваат и донесуваат одлуки. И на крајот, менаџментот се “трупа” со повеќе секојдневни обврски, наместо да се фокусира на растот и развојот на бизнисот. Потребата за коучинг од искуство ја препознаваат поголемите компании, голем дел меѓународни, кај кои истата се наметнува како позитивна пракса од самите седишта на компаниите. Но, тоа не значи дека за локалните или помали компании не треба оваа докажана пракса да е само поттик да го усвојат коучингот како дел од својот менаџерски стил. Тој претставува компетенција плус која наметнува дополнителен сет на знаења и вештини преку кои менаџерот како коуч ќе може да ги мотивира, да ги ослободи и одржува одговорни своите вработени во реализацијата на зацртаните цели.

Бизнис коучинг е креативен однос помеѓу коучот и клиентот (или тимот) којшто се фокусира на ускладување на целите на организацијата и целите на поединецот или тимот, унапредување на учинокот и достигнување на дадените цели. Бизнис коучот може да работи со поединци или тимови на постигнување на поставените цели.

Коучинг културата претставува стил на раководење и соработка во кој посветеноста кон растот на организацијата се исполнува преку паралелен континуиран развој на луѓето во истата. Културата ја сочинуваат верувања, вредности и аспирациите кои ги делат највлијателните луѓе во организацијата. Доколку се пренесат на останатите во компанијата, користејќи конкретни коучинг техники и објаснувања, креираат работна средина во која се ослободуваат човечките капацитети, резултирајќи со зголемено ниво на работна ангажираност, а со тоа и супериорни резултати.

## ШТО ПРЕТСТАВУВА КОУЧИНГОТ?

Oxford Dictionary го дефинира зборот „coach“ како „тutor, тренер, оној кој дава инструкции“. Но оваа дефиниција не е од некоја голема помош. По дефиницијата на ICF (International Coaching Federation) коучингот е интерактивен процес кој на поединецот, на тимот, на организацијата му овозможува да ги развијат своите потенцијали и побрзо и поефикасно да ги достигнат своите подобри резултати. Или на кратко, може да се рече дека коучингот е убавиот начин да постигнеме подобри резултати.

Tim Galvej, во својата книга „The Inner Game of Tennis“, од 1974. година претставува многу интересна формула:

**Потенцијал – пречки = успех**

Според него, коучингот ни помогнува и овозможува да бидеме свесни за нашите пречки, да ги намалиме на минимум и на тој начин да постигнеме поголем успех. Коучингот ни помогнува во потполност да ги искористиме своите потенцијали. Уште една многу важна карактеристика на коучингот (поради која и се вели дека е насочен кон пронаоѓање на решенија) е тоа дека коучингот не се занимава со конкретни проблеми или со „поправање“ на поединецот. Справувањето со проблеми или работата на развивање на нови вештини може да се појави во



текот на процесот, се разбира. Главната цел на коучингот е доаѓањето до успех, промена и создавањето на предизвик кај поединецот или кај тимот, при што се поддржуваат неговите предности, се култивира неговата извонредност и се гради култура на високи перформанси со нов начин на размислување, чувствување и однесување/комуницирање, што му овозможува на поединецот или на тимот да се издигне над сопствените проблеми, лесно да изнајде решенија, да го насочи и правилно да го искористи знаењето во клучното поле на работа и да добие повеќе увид за самиот себе - за сопствените способности и сопствениот потенцијал.

## ОСНОВИТЕ НА КОУЧИНГ ПРОЦЕСОТ

Постојат неколку различни модели кои се користат во коучингот. Еден од нив е ГРОВО (GROW) кој е развиен од Џон Витмор. Друг модел е ЕХАЦТ (EXACT). Првиот е извонредно ефикасен и пред се едноставен. ГРОВО (GROW) е инаку кратенка од Goal или Цел, Reality или Реалност, Опции или Options и воља или Will.

### STRUCTURE OF THE COACHING DIALOGUE

<b>G</b>	<b>GOAL</b>	What do you want?
<b>O</b>	<b>REALITY</b>	What is happening now?
<b>A</b>	<b>OPTIONS</b>	What could you do?
<b>L</b>	<b>WILL</b>	What will you do?

Сл. 1 Фази на коучинг процесот

### 1. Прва коучинг фаза, Формирање на целта, SMART Goal

Целта на коучингот е да го насочува работникот/студентот/спортистот кон зададената цел и нејзино остварување. Како коуч, (менаџерот може да го применува истиот принцип). Во оваа фаза треба да минимизираат давањата и совети-сугестии и едноставно со прецизни прашања да се насочуваат или мотивираат клиентите, а самиот тој/тие со своите одговори ја креираат целта, насоката и правецот на своите постапки. Со ова расте свесноста и одговорноста на работникот околу извршувањето на работата. Првиот чекор при коучирањето, односно е на “Целта”.

Кристално формирана цел, е менаџерскиот клуч за понатамошното водење и служи како патоказ. Тоа е метата или голот, која е неопходна за било кој менаџер или бизнис стратег. Постоенето на целта го дава правецот во кој бизнисот треба да се насочува. Без разлика дали целта е мала/краткорочна или голема/долгорочна, таа е неопходна. Луѓето или бизнисите со недефинирана и прецизно зацртана цел можат да потрошат многу време, пари и енергија на зборување и вртење во круг, кое на крајот тешко да донесе успех. Тоа е нормална појава доколку не се знае каде точно се оди. Цената што вака организираниите (дезорганизиран) бизниси го плаќаат, е неверојатно висока, што од изгубено време, непрецизни договори, додатни фрустрации итн. Доколку се работи за производствен процес или изградба, (како за пример),



непрецизно поставените цели даваат грешни производи и на крајот ја зголемуваат цената на финалниот производ, конкурентноста е афектирана, се губи пазарот итн. Формирањето на целта е од непроценливо значење. Како прво, чисто за цртаната цел го води коучираниот во прецизно одреден правец кој самиот (или во заедничка соработка со менаџерот) го одбрал и одлучил да го спроведува. Значи целата енергија е насочена кон една единствена точка (остварување на зададеното). Вака зацртаната цел му овозможува на работникот да го фокусира сиот свој напор и знаење во тој правец. Му ја дава многу потребната дисциплина/самодисциплина, мотивација и енергијата на предизвикот. Непостоењето на специфицирана цел е рак рана за било кој вид на бизнис или воопшто. Бизнисите и луѓето без цел, стануваат жртви на надворешните влијанија кои ги опкружуваат. На почетокот на сесијата (или на почетокот кога менаџерот и работникот ја поставуваат целта) нормално е целта да е недоволно јасна, не прецизна и не рафинирана. Многу често коучираниот, а и менаџерот лутаат во оваа фаза околу поставувањето на целта. Вака не прецизираната цел, прво е не корисна, не практична и е како магла за умот, а енергијата на работникот, е расфрлана и помалку ефективна – не фокусирана. Второ, менаџерот е не доволно запознаен со работата на работникот.

Целта на коучот/менаџерот во оваа фаза е да го доведе работникот до целта која ќе биде бистра како солза. Овој дел во литературата е познат како СМАРТ. Со оглед на тоа дека прашањата се основата на коучингот и се тие кои го водат процесот, ова е листа на корисни прашања кои менаџерот може да ги користи во првата фаза:

- Што или која е твојата цел?
- Што конкретно сакаш да постигнеш? Како ќе изгледа крајниот резултат?
- Што конкретно правиш или превземаш за постигање на целта?
- На кој начин или како ќе го постигнеш тоа?
- До кога точно сакаш да ја постигнеш целта?

## 2. Втора Фаза: Реалност

Кога еднаш целта ќе биде дефинирана, следува процесот на реално набљудување и оценување на моменталната ситуација. Се смета дека ЦЕЛТА-ГОЛОТ не може да биде прецизно разбран и конкретизиран се додека не се провери реалноста на ситуацијата. Кога реалноста е внесена во целата слика, тогаш ЦЕЛТА може да се набљудува поостро, па дури и да се промени дел од неа бидејќи кога првично била пресметана, извесни елементи не биле присутни. Најважниот критериум за испитување на реалноста е објективноста која е подложна на големи пореметувачи од типот на лични и групни мислења, судови, очекувања, предрасуди, грижи надежи и стравови.

Во вакви околности менаџерот-коуч, треба да покаже лидерски квалитети од типот на интегритет, трпение, внимание, хуманост...и да се труди да биде максимално независен во процесот на поставување на прашањата и примањето на одговорите. Во исто време тој треба да го охрабрува работникот да дава што е можно повеќе одговори кои сликовито ќе ја објаснат – илустрираат ситуацијата. Паралелно, треба специјално да се внимава прашањата да не го наведуваат работникот во ќорсокак во кој тој би се осеќал критикуван или укорен и би се вадел-оправдувал за своите постапки, мислења и идеи.

Ваквиот пристап го охрабрува работникот, му создава почиста слика околу што се треба да превзема, дополнително го ангажира во процесот, му ја зголемува самовербата, а паралелно



со тоа и мотивацијата. Затоа најчесто во овој циклус се користат прашалните зборови ШТО, КОГА, КАДЕ, КОЈ и КОЛКУ. Во најголемиот број на бизнис коучинг сценарија, реалноста ќе биде ориентирана околу фактите и фигурите, инцидентите што настанале, превземените акции, препреките што го пореметуваат или успоруваат процесот, работниците што се на теренот и материјалите потребни и набавени.

### **3. Трета фаза: Опциите што ги имате**

Фазата на ОПЦИИ, е континуитет на претходните две. Целта на оваа фаза не е да се најде “правото решение – одговор” туку да се изнајде што е можно повеќе алтернативни правци за превземање на акции. Менаџерот-Коуч, треба да биде внимателен во оваа фаза и да ги извлече најдобрите можни опции од работникот поединец или од целиот тим што го менаџира. За да го постигне ова менаџерот треба да креира атмосфера во која работникот(групата) ќе се чувствува сигурен да ги изложи своите креативни размислувања или забелешки без страв од осудување, исмејување, критика или било каков друг вид на казнителни инхибиторни чувства.

Еден од најголемите проблеми и фактор кои го попречуваат формирањето на креативните можности(опции) во бизнис или други услови, се претпоставките, кои сите ние како багаж ги носиме со нас, како например: Тоа не може да се направи, Не може да се направи на тој начин, Клиентот никогаш нема да се сложи со тоа Тоа ќе чини многу. Сите од нив во себе содржат негативност и/или откажување кое претставува ментален блок за одење напред и превземање на соодветни, креативни одлуки. Претпоставките не се ништо друго него непроверени информации за кои што сметаме дека се вистинити. Како такви, се многу штетни, некорисни и ја ограничуваат објективноста и реалноста на нештата. Добриот и мудар менаџер/коуч ќе внимава да не биде автократски поставен и догматски да се потпира на претпоставки и во вакви услови би поставувал прашања како: Што ако имаш доволно голем буџет на располагање? Што ако имаш повеќе вработени на располагање? Што ако го знаеше одговорот? Каков би бил? Одговорите на ваквите и сличните прашања ќе ја креираат листата на опциите кои ќе бидат на располагање на тренираната особа. Кога еднаш листата на опции ќе биде формирана следува фазата на ВОЉА во која најпогодните опции ќе бидат избрани и спроведени.

### **4. Воља, Четврта, завршна фаза. Што ќе направиш?**

Времетраењето на еден коучинг циклус зависи од големината на целта што тренираната особа или тимот ја имаа зацртано. Понекогаш доволна може да биде и една едночасовна сесија, но најчесто се препорачува процесот да трае минимум 3 сесии. Без разлика на должината на коучингот, процесот минува низ 4 главни фази. Тоа беа фазите на воспоставување на Целта, Реалноста и фазата на Опции. Процесот се комплетира со завршната фаза и тоа е фазата на ВОЉА. Целта на оваа фаза е да го претвори зборувањето или планирањето од претходните три фази во акција. Ова е всушност обединување на акциониот план, кој е поставен

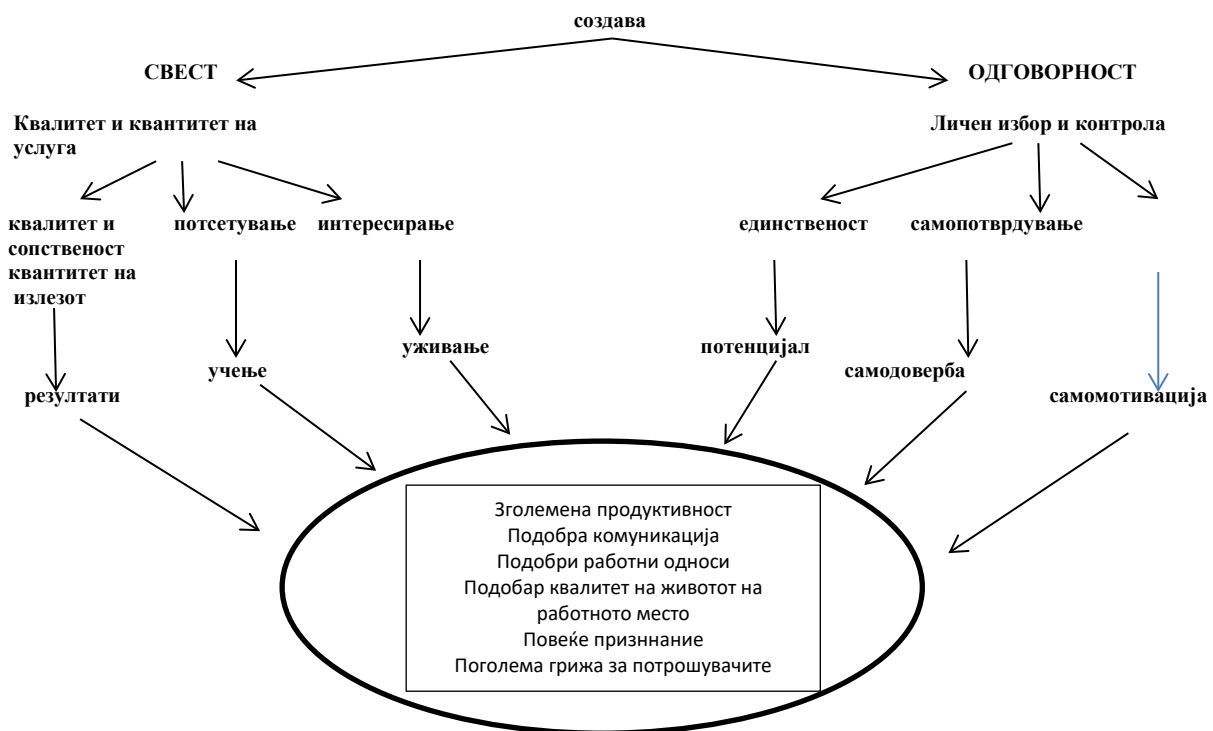
## **КОУЧИНГОТ И РАБОТНОТО МЕСТО**

Коучингот во организацијата може да се користи за (Whitmore,2002): отивирање на вработените, делегирање, решавање на проблеми, решавање на проблеми во меѓусебните односи, тимска работа, оценување и проценка, планирање и ревизија, развој на личноста и тимска работа.



Индивидуата се приклучува кон организацијата за да оствари свои лични цели. Тие цели се различни и тоа: да заработи повеќе пари или едноставно да дадет некој смислен допринос кон одредени напори кои организацијата ги прави. Овие цели може да бидат добро дефинирани и потполно јасни, а може да бидат двосмислени и нејасни. Организацијата вработува поединци за да ја оствари својата мисија и своите цели. За да се постигне тоа потребно е вработените да имаат одредени вештини, но и вработени кои ги почитуваат одредени вредности. Организациите вообичаено повеќе внимание посветуваат на пронаоѓање на вистински личности кои ќе ги вработат, отколку што поединците посветуваат внимание на пронаоѓање на правата организација-поточно организациите да ги разберат нивните потреби и цели.

Добар однос помеѓу поединецот и организацијата постои кога двете страни успеваат да ги задоволат своите сопствени цели. Тоа е основната динамика на секоја организација. За да се постигне добар однос и истиот да се изградува и да трае и организацијата и поединецот треба да ја прифатат својата одговорност. Организацијата ќе се грижи за да се остваруваат целите на вработениот и за тоа типично се задолжени професионалци кои работаат во оделенијата за човечки ресурси. Но во поново време тука значајна улога имаат и менаџерите. Тие ја превземаат улогата на коуч. Коучингот на вработените не е само нова развојна алатка, туку и потполно нова улога на менаџерот. Ефикасните менаџери денес се гледаат многу повеќе како коуч, отколку како донесувач на одлуки, како што тоа беше некогаш. На следната слика може добро да се забележи што се добива во организации каде менаџментот го користи коучингот:



Сл. 2 Менаџмент кои користи коучинг (Whitmore, 2002)

## ШТО Е КОУЧИНГ-КУЛТУРА?

Дракер, во своите научни согледувања истакнал дека на вработените треба да се гледа како вредност, а не како трошок. Веројатно еден од најдобрите начини да се спроведе оваа теза во работата е да се инвестираат во развој на вработените преку коучинг програми. Коучингот



овозможува многу повеќе од обука. Многу пати може да се види од искуство како многу корисни идеи генерирани преку процесот на обука, по обуката никогаш не се користат. Коучингот го води лицето кон генерирање на серија на корисни идеи, преку практикување на симулации, до примена во реалниот професионално опкружување. Низ тој процес постојат континуирани повратни информации и насоки од страна на коучот. Кога вредноста на коучингот се признае организациско ниво, направени се првите чекори кон коучинг култура. Коучинг култура е дефинирана со следните показатели:

- На стратешко ниво, развој на организацијата се заснова на вложување во развој на вработените;
- Коучингот е еден од изворите на учење и стиловите на водење;
- Обезбедување и барање на повратни информации за охрабрување и вредност на организациско ниво.

Создавањето на коучинг културата, како и се што започнува се движи од мали чекори. Познатиот Дејвид Мегинсон и Дејвид Клатеррберг од Советот на Европа за коучинг и менторство идентификувале четири фази на развојот на коучинг култура во организациите :

- Почетен стадиум: на организациско ниво нема многу заинтересирани за коучинг. Менаџерите не претставуваат добар модел за коучинг кај вработените. Постои неспремност од страна на вработените и менаџерите да соочат со развојните задачи – заради срам, страв или неспремност за промена
- Тактички стадиум: Организацијата ја препознава коучинг културата, но нема доволно разбирање што таа значи и подразбира. Топ менаџментот воспоставува коучинг култура, ја гледа како задача на Човечките ресурси. Проценката на учинокот на вработените не е поврзан со коучинг активности
- Стратегиски стадиум: Менаџерите и вработените се едуцирани за коучингот и неговото значење. Успешноста на менаџерите се проценува и преку користење на коучингот како стил на раководење. Топ менаџерот демонстрира пракса за користење на коучингот. Постои план коучингот да се интегрира со останатите процеси на човечките ресурси
- Интегриран стадиум: Коучингот се користи на различните нивоа на организацијата како облик на учење и развој, како на формален така и на неформален облик. 360 степени фидбек се користи низ целата организација како би дошло до резултатот на развој кај сите вработени и менаџери. Коучингот е интегриран во сите останати процеси на човечките ресурси.

## АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

За потребите на процесот на истражување се изготви анкетен прашалник, во кој беа поставени прашања кои имаа за цел да го испитаат мислењето за ефекти од имплементација на коучинг културата во организациите. Начинот на одговарање се овозможи со дадена скала на оценување, која беше составена од пет понудени оценки, односно алтернативи. Анкетата се спроведе во три типови на организации: јавни установи, стопански и услужни дејности. При спроведување на анкетата се водеше сметка и за должината на работниот стаж.

На првиот исказ „Ја почитувам креативноста на вработените,, од испитаниците 67% одговориле со често, 20% со секогаш, 13% со понекогаш. (Графикон 1). На вториот исказ, Управувам со емоции,, испитаниците одговорија како на графикон 2



Графикон 1: Ја почитувам креативноста на вработените

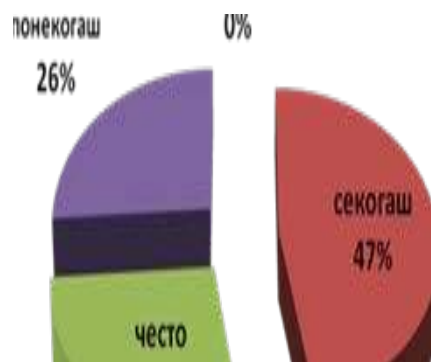


Графикон 2: Управувам со емоции

Третиот исказ „ Градам успешни врски со вработените,, , како еден од показателите на коучинг културата, од испитаните 67% одговориле со често, 20% со секогаш, 13% со понекогаш. (графикон 3 ). Четвртиот исказ „Помагам кај вработените да ги развијат нивните сопствени цели ,, со ставот секогаш одговориле 47%, 27% одговориле со често, 26% одговориле со понекогаш.



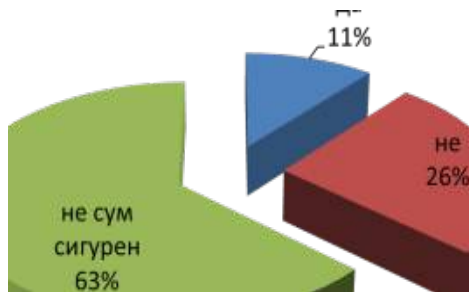
Графикон 3: Градам успешни врски со вработените



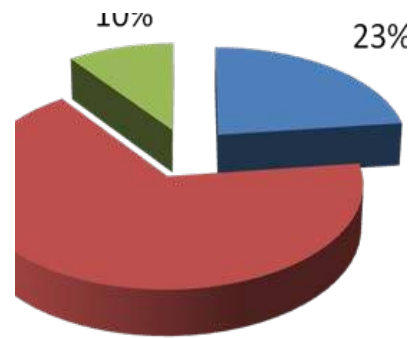
Графикон 4: Помагам кај вработените да ги развијат целите

Петтиот исказ „Познат ми е поимот КОУЧ,, зачудувачки е фактот што само 10% од менаџерите одговориле потврдно иако реализираат активности што насочуваат кон коучингот. Шестиот исказ бараше надолонување во однос на тоа каква улога имаат менаџерите во текот на поучувањето на нивните вработени. 10% од нив одговориле дека се наоѓаат во улога на коуч, 23% во улога на ментор, а 67% во улога на ментор. Овој показател се поклопува со претходниот исказ и се смета дека менаџерите не знаат всушност што е коуч, па можеби токму тоа е индикатор за ваквиот одговор.( графикон 6)



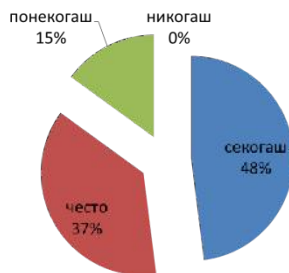


Графикон 5: Познат ми е поимот „Коуч“

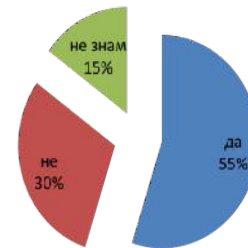


Графикон 6: Улога на менаџерите

На седмиот исказ вработените во вашата организација се чувствуваат среќни, 46% од менаџерите одговориле со секогаш, 48% со често, 5% со понекогаш, а само 1 % со никогаш. Осмиот исказ се однесуваше на следново: Во Вашата компанија секој презема лична одговорност за своите постапки и во синхронизација и хармонија со другите. Во однос на тоа 48% одговориле со секогаш, 37% со често, 15% со понекогаш, 0 со никогаш.



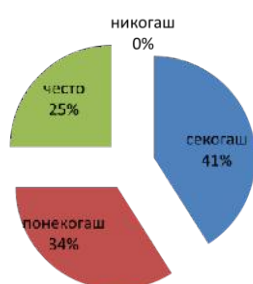
Графикон 7: Вработените во вашата организација се среќни



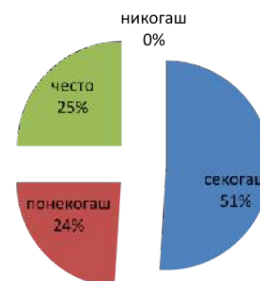
Графикон 8: Вашата компанија секој презема лична одговорност

Во

Вашата организација "мисијата" и "вредностите" не се само зборови без живот, туку живи активности и резултати е деветиот исказ на кој менаџерите одговорија со да – 55%, 30% со не и 15% со не знам. Деветиот исказ , секој е пример за другите и меѓусебно вработените се инспиративни за уште повисоки резултати, од страна на менаџерите е одговорен со 51% - секогаш, 24% понекогаш, 25% често.



Графикон 9: Организацијата „Мисија“ и „Вредностите“ не се само зборови без живот



Графикон 10: Секој е пример за другите





Од спроведениот анкетен лист може да се констатира во организациите не е доволно познат коучинг како процес иако се применуваат голем број на активности. Ефектите од тие активности е видлив и влијае врз формирањето на организациската коучинг култура



## ЗАКЛУЧОК И ПРЕПОРАКИ

Од проучената литература и добиените резултати од анкетниот лист видлива е користа од коучинг културата како за организацијата во целост, така и за менаџерите и вработените поединечно. Вработените се инспирирани да работат и допринесуваат користејќи го нивниот целосен потенцијал, многу почесто ги исполнуваат и ги надминуваат поставените цели, имаат поголема отвореност кон иницијативите за развој и имаат поголем успех при решавањето на проблемите и усогласеност со вредностите на организацијата. Менаџерите стекнуваат сигурност и способни се да ги мотивираат и инспирираат подредените вработени да допринесуваат повеќе во работата, а личното лидерство е надополнето со интерперсонални и коучинг вештини кои директно влијае на продуктивноста на позитивен начин. Додека пак организациите за кои постојат вработените и менаџерите, во кои се имплементира коучинг културата гради стабилна стратегија и води кон зголемена продуктивност, создава поголемо развивање на потенцијалниот талент и креира атрактивна средина која привлекува секогаш нови таленти во организацијата.

Но, за сето ова, да стане генерално за повеќето организации на нашите простори потребна е обука на лидери на стратескско ниво како и раководителите на секторите за човечки ресурси. Тематски содржини за обуката би биле: создавање на коучинг начин на размислување, развој на коучинг вештини, коучинг модел, коучинг алатки и техники.



## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Creasy, J. and Paterson, F. (2005) Leading Coaching in Schools, NCSL available at
2. [www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=17252&filename=leading-Coaching-in-schools.pdf](http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=17252&filename=leading-Coaching-in-schools.pdf)
3. CUREE (2005) National Framework for Mentoring and Coaching, available at:
4. [www.curee-paccts.com/files/publication/1219925968/National-framework-for-mentoringand-Coaching.pdf](http://www.curee-paccts.com/files/publication/1219925968/National-framework-for-mentoringand-Coaching.pdf)
5. [www.emccouncil.org](http://www.emccouncil.org)
6. [www.iaf-methods.org](http://www.iaf-methods.org)
7. [www.coachingandmentoring.com/Articles/mentoring.html](http://www.coachingandmentoring.com/Articles/mentoring.html)
8. [www.coachfederation.com](http://www.coachfederation.com)
9. [www.coachinc.com](http://www.coachinc.com)
10. [www.clutterbuckassociates.co.uk](http://www.clutterbuckassociates.co.uk)
11. [www.masterfacilitator.com](http://www.masterfacilitator.com)
12. [www.mobilis.co.rs/kouching\\_srb.htm](http://www.mobilis.co.rs/kouching_srb.htm)
13. [www.koucingcentar.rs/vest.php?id=393](http://www.koucingcentar.rs/vest.php?id=393)



## УПРАВУВАЊЕТО СО НЕМАТЕРИЈАЛНИОТ КАПИТАЛ ВО НАСОКА НА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ЕФЕКТИВНОСТ

**Пред. м-р Дијана Дамевска, докторант**

Бизнис Академија Смилевски Институт за Менаџмент - БАСИМ, Битола  
[dijanadamevska@yahoo.com](mailto:dijanadamevska@yahoo.com)

**Катерина Петровска**

Наставник по англиски јазик  
ОУ.Кирил и Методиј, Битола  
[ketipetrovska@gmail.com](mailto:ketipetrovska@gmail.com)

### АПСТРАКТ

Доброто работење на една организација создава високи резултати. Да се прават правите работи на прав начин ја зголемува потенцијалната енергија на работењето. Денес улогата на нематеријалниот капитал има клучна улога во креирањето на вредност на една организација.

Високософистицираните технолошки процеси, односите кои се создаваат со клиентите, базите на податоци, иновациите, како и организациската култура, денес се најзначајни нематеријални средства.

Нематеријалните средства тешко можат да се имитираат и со тоа претставуваат и моќен извор на одржлива конкурентска предност.

Ако менаџерите можат да најдат начин да ја проценат вредноста на нематеријалните средства и да управуваат со нив, тогаш полесно може да се одржи и зголеми конкурентската позиција.

**Клучни зборови:** нематеријален капитал, организациска стратегија, конкурентска предност, ефективност.



## INTANGIBLE CAPITAL MANAGEMENT TOWARDS INCREASING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

**Dijana Damevska**

PhD Candidate, Analyst

Business Academy Smilevski Institute of Management - BASIM, Bitola

[dijanadamevska@yahoo.com](mailto:dijanadamevska@yahoo.com)

**Katerina Petrovska**

English Language Teacher

Primary School Ss.Cyril and Methodius, Bitola

[ketipetrovska@gmail.com](mailto:ketipetrovska@gmail.com)

### ABSTRACT

Good work in an organization promotes great results. Doing things in the right way increases the potential working energy. Today, intangible capital has a key role in the creation of the organizational value.

Highly sophisticated technological processes, relationship with the customers, databases, innovations and organizational culture are the most important intangible assets nowadays.

Intangible assets are difficult to be imitated and therefore represent a powerful source of sustainable competitive advantage.

If managers find a way to assess the value of intangible assets and manage them, then, it will be easier to maintain and increase competitive position.

**Keywords:** intangible capital, organizational strategy, competitive advantage, effectiveness.



## ВОВЕД

Нематеријалниот капитал е во функција на создавање на поголема ефикасност во организациите и има придонес во зголемувањето на нивната конкурентност. Затоа неопходно е секој менаџерски тим да се фокусира на овој аспект, бидејќи истиот ја зголемува потенцијалната енергија на работењето.

Почнувајќи од последната деценија на дваесеттиот век нематеријалните средства ја создаваат и зголемуваат вредноста на организациите. Високософистицираните технолошки процеси, односите кои се создаваат со корисниците, базите на податоци, иновациите, организациската култура, денес се најзначајни нематеријални средства.

Нематеријалните и материјалните средства не се целосно изолирани едни од други, тие функционираат како целина во рамките на една организација.

Денес преовладува премисата дека ефикасното управување со нематеријалниот капитал е клучот за успехот на една организација. Ако вредноста на материјалниот капитал во една организација се намалува со текот на времето, нематеријалниот капитал се зголемува со текот на времето.

Нематеријалниот капитал е од оперативно и стратешко значење за една организација и е патоказ за динамичните промени во животната средина.

## НЕМАТЕРИЈАЛНИОТ КАПИТАЛ ВО НАСОКА НА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ВРЕДНОСТА НА КОМПАНИИТЕ

Менаџментот е динамичен процес бидејќи му дава живот на секој дел од работењето на секоја организација. Со негова помош во секоја организација се остваруваат зацртаните цели, се извршуваат сите активности со поголема ефективност и ефикасност, а пак со луѓето и средствата се извршуваат активностите во насока на остварување на целите.

Добро поставената организациона структура, способностите кои ги имаат вработените, интелектуалниот капитал и ресурсите се основа за содавање на конкурентска предност и зголемување на организациската ефективност. Организационата структура е инструмент кој овозможува да бидат точно определени задачите на според способноста и мотивираноста на вработените. Овозможува користење на расположливите ресурси, зголемување на ефективноста, а со тоа и на потенцијалната енергија на работењето.

Успешното работење на секоја организација се базира на материјалниот и нематеријалниот капитал.

Ако во минатото вредноста на организациите била мерена само преку материјалниот капитал, денес нематеријалниот капитал е она што му става акцент во последниве години од работењето на повеќето компании.

Улогата на нематеријалниот капитал во создавањето на вредност на компаниите е мошне значаен. Нематеријалниот капитал дава нови димензии во насока на зголемување на организациската ефективност. Таа ги движи финансиските перформанси на работењето.



Организационата интелектуална сопственост, патентите, трговски марки, авторски права и бизнис методологиите, брендovите, софтверите, добро изградените односи со корисниците, организацискиот дизајн и култура го сочинуваат нематеријалниот капитал. Со тоа нематеријалниот капитал станува клучен темел на конкурентноста.

Иако нематеријалните средства, односно нематеријалниот капитал е капитал кој физички не може да биде препознаен, тие се мошне вредни за една организација и се од клучно значење за нејзиниот долгорочен успех или неуспех и за создавањето на вредност за организацијата. Иако не е видлив сепак може да се управува ако истиот добро и се процени.

Создавањето на таа вредност може да биде индиректна и не влијае врз зголемувањето на компаниските финансиски перформанси и директна со што го зголемува приходот и профитот благодарение на причинско последичната врска.

Нематеријалниот капитал сам по себе не создава вредност. Тој мора да е во комбиниран со другите фактори на производство и тој се однесува на способноста за растот во понатамошното работење на организацијата.

Процедурите кои се користат во организациите со текот на времето почнаа да трпат промени бидејќи методите за евалуација во голема мера се застарени.

За ефикасно да се измерат нематеријалните средства треба да се следат следниве чекори :

1. Организацијата мора да ги определи нематеријални средства кои ги поседува,
2. Да се определи релацијата меѓу нематеријалните средства и материјалните ресурси,
3. Резултатите да бидат вклучени во процесот на буџетирање,
4. Да се обезбеди континуитет и операционализација на предходните три чекори.

Мошне тешко е да се создаде организација која ќе ги исполни сите очекувања.

Нематеријалниот капитал во една организација го претставуваат и човечкиот, релациониот и организациониот капитал. Човечкиот капитал е неопходен за креирање на поголема вредност на организацијата. Тие создаваат капитал кој е идентификуван како комбинација од луѓе и капитал, ги зголемува перформансите на организацијата и придонесува во одржувањето на конкурентската предност. Тој може да се јави во облик на општ и специфичен човечки капитал – кој е прилагоден според потребите кои ги има одредена организација.

Релациониот капитал пак, ја покажува врската помеѓу стратегиските единици на организацијата и нејзиното окружување, односно врската со добавувачите, дистрибутерите, релацијата со партнерите, корисниците и создавањето на лојална врска со нив преку создавањето на силни брендови. Brand equity како посебен облик на маркетинг капиталот и дава уникатни гледишта за тоа што е капиталот на брендот и како најдобро да се изгради, измери и менаџира.

Показатели на ваквиот капитал и неговата успешност во една организација се препознатливиот имиџ и брендovите, лојалните потрошувачи, задоволните потрошувачи, зголемената продажба и добивка.



Во тесна врска со релациониот капитал е структурниот капитал, кој може ги инкорпорира базите на податоци, организациската култура, интелектуалната сопственост.

Според тоа, нематеријалниот капитал овозможува создавање на поголеми перформанси во работењето, но сепак претставува мошне слошен процес и истиот бара голема ангажираност.

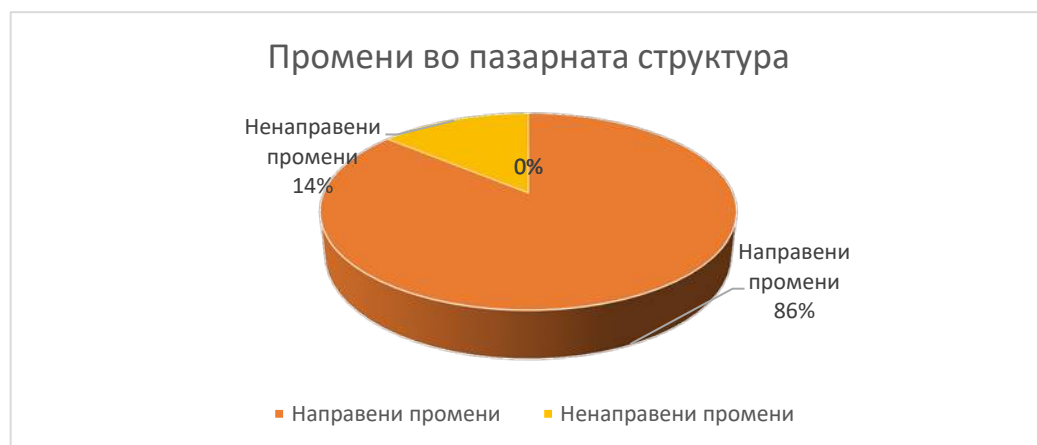
## НЕМАТЕРИЈАЛНИОТ КАПИТАЛ И ОРГАНИЗАЦИСКАТА ЕФЕКТИВНОСТ

Во однос на тоа колку добро поставената организациона структура, интелектуалниот капитал, препознатливиот имиџ и брендovите, лојалните потрошувачи, задоволните потрошувачи, зголемената продажба се основа за соодавање на конкурентска предност и зголемување на организациската ефективност спроведено е истражување со анкетен прашалник во организации во пелагонискиот реегион.

Со истражувањето беа опфатени 37 организации. Според одговорите на менаџерскиот тим, утврдено е што организациите вклучуваат како нематеријален капитал и колку истиот влијае врз зголемувањето на ефикасноста кај нив.

Според истражувањето во контекст на организациската структура 86% одговоиле дека имаат структура која ја поставиле од основањето на нивната компанија и дека истата ја менуваат, прилагодуваат и усовршуваат со промените кои ги налага интерното и екстерното окружување. Истат е поделена вертикално на нивоа и хоризонтално на сектори кои користат знаење, алатки, техники за изведба на својата работа. Додака пак 14%, имаат поставено организациска структура на почетокот на нивното основање и делумно ја имаат имплементирано и треба уште да работат на неа.

Таа е формален систем на задачи и истата ги координира и мотивира вработените да работат ефективно и ефикасно во насока на постигнување на организациските цели.



**Табела 1. Промени во пазарната структура**

Различните стратегии бараат примена на различни организациски структури. Најсоодветни се флексибилните бидејќи на тој начин менаџерите ќе создадат соработка меѓу функциите и одделите.





На прашањето за начинот на кој ги подобруваат производите и услугите, 90% од респодентите одговориле дека целосно ги имаат подобро и процесите на производство, производите и услугите кои ги нудат. Како резултат на новите машини и технологии кои ги имаат имплементирано во процесот на производство, а тоа довело до целосно зголемување на бројот на лојалните клиенти, а со тоа и раст на пазарниот удел.

Во однос на човечките ресурси и нивниот квалитет и унапредување во работењето, менаџерите одговориле дека целосно е утврдена е стапката на унапредување на вработените, зголемен е квалитет на работното окружување, предвидено е учењето и развојот на организацијата и зголемена е стапка на раст на вработените.



**Табела 2 . Унапредување на вработените**

Од аспект на иновациите и намалувањето на трошоците сите компании воведуваат иновации и истите се причина за освојување на нови пазари.

Според одговорите, добиени се резултати дека од нематеријалниот капитал компаниите поседуваат брендови – како препознатлив ентитет, софтвери, бази на податоци и know-how, патенти и лиценци и гудвил.



**Табела 3 . Нематеријален капитал**



Најголемиот дел од нив од нематеријалниот капитал, односно 40% имаат препознатливи брендови, 29%софтвер, 13% know-how, 10% потенти и лиценци и 8 % гудвил.

Во однос на предходното прашање, на компаниите кои имаат препознатлив бренд им беше поставено прашање беше дали истите брендот го имаат правно заштитено.

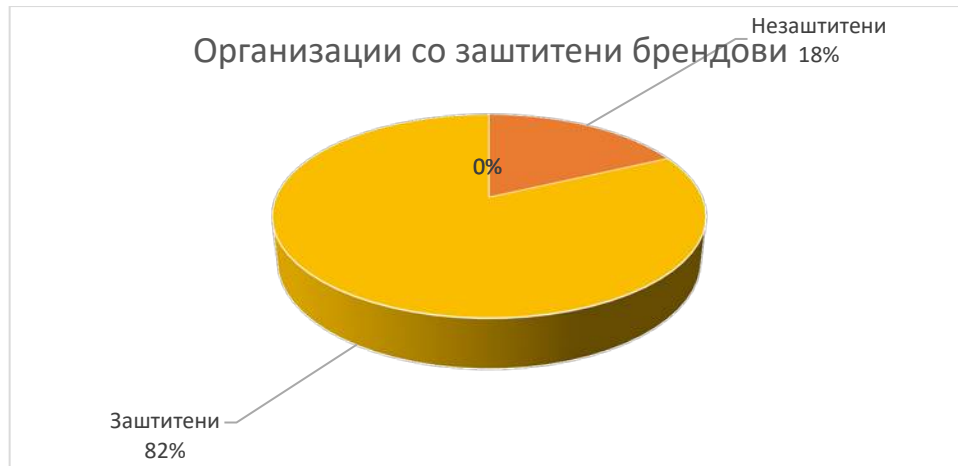
Од респодентите околу 92% го имаат правно заштитено, а пак останатите 8% немаат заштитен бренд. Ова говори дека кај поголемиот број на компании е разбудена свеста за значењето на силниот бренд. Организациите кои имаат силни брендови ги поедноставуваат потрошувачкото донесување на одлуки, го намалува ризикот и ги зголемува очекувањата во насока на создавање на поголема конкурентска предност.



**Табела 4. Организации со заштитени брендови**

Заштитени се брендovите на Би Милк, Витаминка, Дониа, Пелистерка, Вип и Оне и T-mobile.

Во однос на прашањето дали компаниите знаат што е Brand equity и како тој создава додадена вредност во нивната организација, од респодентите поголемиот број одговорија дека се запознаени.



**Табела 5 . Заштитени брендови**

Од респодентите 18% одговориле дека немаат заштитени брендови, додека пак 82% ги заштитиле своите брендови. Значи дека компаниите сеуште треба да работат на заштитата на своите производи.

Моделот дава уникатни гледишта за тоа што е капиталот на брендот и како најдобро да се изгради, измери и менаџира. Односно тој е додадена вредност која ја дава на производите кои ги создаваат.

Најголемиот број од респодентите одговорија дека разбирањето на желбите на поединците и организациите и создавањето на програми и производи кои ќе ги задоволат, се во насока на создавање на успешен маркетинг. Бидејќи основната премиса на моделите дека моќта на брендот лежи во тоа што потрошувачите го имаат научено, почувствувано, видено и слушнато за брендот. На тој начин се одржува и зголемува организациската конкурентност.

Поголемиот дел од компаниите посветуваат поголемо внимание на нематеријалниот капитал иако факт е дека вредноста на нематеријалниот капитал не се евидентира во сметководствените извештаи, со што не се дава јасна слика за вистинската вредност на организацијата.

Според резултатите од истражувањето и одговорите на менаџерскиот тим, нематеријалниот капитал влијае врз зголемувањето на ефективноста во организациите бидејќи истовремено придонесува во зголемувањето на вредноста на организациите.

Мерењето на нематеријалниот капитал е важно. Според менаџерите ако можите да измерите, ќе може и да го менаџирате. Македонските брендови сеуште се градат стихично, Причината е во традиционалниот пристап на гледање на работите – менаџерите сеуште сметаат дека мала е можноста и финансиите да се инвестира во брендovите.

Во иднина треба да се смени ваквиот став на менаџерите за да се зголеми ефективноста во работењето, треба да се зголемат вложувањата во нематеријалниот капитал, да се најде начин за евиденција на нематеријалниот капитал, да се подобри организациската структура во организациите и перформансите на нивното работење. Да се зголеми зголемување на



организациската култура и учење и да се работи во насока на создавање на можности за мерење на организациските перформанси.

Пожелно е континуирано да се прави SWOT анализа за оценување на внатрешните и надворешните фактори кои влијаат на организациите.

Сето ова ќе овозможи справување со тековната состојба, подготовка за иднината со што полесно ќе се остварат целите, ќе се унапреди работењето, и ќе се создаде поголема конкурентска предност.

Успешното управување со нематеријалниот и материјалниот капитал подразбира дека процесите и организациите создаваат резултати кои ја зголемуваат организациската ефективност.



## **ЗАКЛУЧОК**

Високософистицираните технолошки процеси, односите кои се создаваат со клиентите, базите на податоци, иновациите, патентите, лиценците, франшизите, компјутерски софтвер, организациската култура, денес се најзначајни нематеријални средства. Во последниве години нематеријалниот капитал е тој кој создава дополнителна вредност за организациите. Нематеријалните средства се основата за создавање на конкурентска предност, поради тоа и се најважната вредност која една организација ги поседува.

Нематеријалните средства не се физички опипливи и тешко се копираат. Нематеријалниот капитал дава нови димензии во насока на зголемување на организациската ефективност. Таа ги движи финансиските перформанси на работењето.

Ако во минатото вредноста на организациите била мерена само преку материјалниот капитал, денес нематеријалниот капитал е она што му става акцент во последниве години од работењето на повеќето компании.

Да се зголеми ефективноста во работењето треба да се зголемат вложувањата во нематеријалниот капитал, да се најде начин за евиденција на нематеријалниот капитал, да се подобри организациската структура во организациите и перформансите на нивното работење, зголемување на организациската култура и учење.



## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Aaker, A. D. and Day, S. G. (1974): A Dynamic Model of Relationship Among Advertising, Consumer Awareness, Attitude and Behavior, Journal of Applied Psychology,
2. Payne, Johnson "Improving Organizational Measurement". Internal Revenue Service,
3. Beckman, Tom "Designing Web Sites Using AI and Knowledge Management, Concepts",
4. Ambler Tim „Marketing and bottom line“, Financial Times Hall, Pearson Education Ltd, Great Britain, 2003,
5. Business Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A. - „Marketing“ - The Dryden Press, Orlando, 2000
6. Sundać, D. i Švast, N. (2009): Intelektualni kapital: Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, poduzetništva Republike Hrvatske, Zagreb,

### Интернет извори :

1. <http://www.investopedia.com/terms/i/intangibleasse>
2. [www.money.mnogoo.mk/kako-se-sozdava-brend](http://www.money.mnogoo.mk/kako-se-sozdava-brend)
3. [www.interbrand.com/brandvaluation](http://www.interbrand.com/brandvaluation)
4. [www.wpp.com/wpp](http://www.wpp.com/wpp)
5. [www.ippo.gov.mk](http://www.ippo.gov.mk)
6. <http://www.venturehothouse.co.uk>
7. [www.product-brand-strategy](http://www.product-brand-strategy)
8. [www.hall-and-partners.com](http://www.hall-and-partners.com)
9. <http://www.google.com.FunctionalStructureWithProducts>



## ОРГАНИЗАЦИСКИ ИНТЕГРИТЕТ ВО ПРОЦЕСОТ НА ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТКАКО КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ КАЈ ЗДРАВСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

**М-р Сашка Тодоровска**

[saska\\_t@yahoo.com](mailto:saska_t@yahoo.com)

### АПСТРАКТ

Квалитетен, добро организиран и ефикасен здравствен систем поттикнува транспарентност и интеграција на култура која носи корист како за корисниците на здравствени услуги така и за тие кои ги испорачуваат истите.

Во Македонија, и јавниот и приватниот сектор во здравството се во значително висока развојна фаза така да се јавува степен на конкурентност во однос на квалитетна испорака на своите услуги. Во борбата за постојано унапредување на квалитетот, во последните неколку години забележителни се нивните напори во однос на мотивирање и задржување на работната сила, што претставува еден сегмент од концептот на добро владеење.

Трудот е насочен кон влијанието на мотивационите фактори врз задоволството на докторите, како основа за квалитетен пристап и интеграција на култура особено во период на здравствените реформи.

Посветеноста на вработените во една организација може да биде значајна конкурентска предност, па за таа цел менаџментот ја користи мотивацијата.

Преку спроведување на анализа на истражување кое е направено со цел да се идентификува задоволството на докторите во здравството, се направи една рамка на фактори кои овозможуваат развој на стратегии за континуитет и одржливост на стандарди на високо ниво преку задржување на мотивирана работна сила.

**Клучни зборови:** организациска интеграција, конкурентност, мотивација.



## ORGANIZATIONAL INTEGRITY IN THE PROCESS OF QUALITY IMPROVEMENT IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS AS DRIVER OF COMPETITIVE ADVANTAGE

**Saska Todorovska M.Sc.**

[saska\\_t@yahoo.com](mailto:saska_t@yahoo.com)

### ABSTRACT

Quality, well-organized and efficient healthcare system encourages transparency and integration of culture that provides benefits for users of health services and for those who deliver them.

Macedonian private healthcare system is in significantly higher developmental stage and looking at the politics of the five largest private health organizations, occurs degree of competitiveness in terms of quality delivery of services. Their efforts in quality improvement in recent years are noticeable by the process of implementing quality standards.

This paper will present the benefits of motivational factors in organizing access to such an accreditation process in terms of organizational structure, behavior and integration of culture. That is main base for successfully implementing and maintaining standards. At the same time will be highlighted important of interpreting practices from the field of HR. It will be regarding to dissemination of methods of work and culture in the organization and also the achievement of trust and acceptance of organizational goals by employees.

Employee commitment can be a significant competitive advantage.

Through the analysis methods of motivating employees in an organization, we can identify leader's values that are the crucial for success of a healthcare organization, which enables the development of strategies for continuity and sustainability high standards.

**Keywords:** organizational integration, competitiveness, motivation.





## 1. ВОВЕД

Степенот на интеграција на организациската цел и желбата за постигнување на високо ниво на квалитет во една здравствена организација е клучен елемент на самиот процес за унапредување на квалитет.

Како една перспектива на организациската култура, интеграцијата има голема улога во една здравствена организација, а особенокога е во период на подготовки и имплементирање на стандарди, и кога се очекува ширење на инспирација и позитивна енергија а воедно и задоволување на потребите на корисниците на услуги преку соодветно распределени овластувања и ресурси.

Стандардизацијата на процесот на работа наметнува исклучителна поддршка при водење и одлучување во организацијата, што претставува клучен предуслов за успех.

Со цел стандардизирано ниво на квалитет и насочување на кадарот кон унифициран пристап и однесување, и Р.Македонија почна да се развива во однос на здравствениот систем, на ниво на Европа и пошироко.

Новопоставениот концепт во здравствената политика на Република Македонија, “Акредитацијата на здравствени установи”, има за цел да интегрира повеќе сегменти во кои припаѓа и задоволството на вработените. Во таа смисла, значајно место добива развојот на техниките односно методите за мотивација на вработените согласно воспоставената организациска политика во областа на човечките ресурси.

Целта на оваа анализа е да се утврдат факторите на мотивирање и насочување на вработените кон почитување на мерките за унапредување на квалитет, користење на ресурсите и унифициран пристап во работењето.

Процесот на подготовка за стандардизација и акредитација на здравствени установи, е репрезентативен за гореспоменатото, и во тој период најмногу до израз доаѓа примената на ЧР практиките вклучувајќи изградена стратегија за нивно систематско спроведување. Прифаќање на кооперативен стил во функционирање на организацијата, на сите нејзини нивоа, значи постоење на значителни вредности на менаџерот како изразена индивидуалност, способност за препознатливост, и доследност во борбата за постигнување на целите, грижа за талентите и перспективниот кадар, лојалност кон вработените како и стимулирање на иновации. Но ова подразбира способност на менаџерот за соодветно валоризирање и селекција во реализација на методот на наградување.

Додека во изминатите години, здравствените институции од јавното здравство беа фокусирани на проблеми поврзани со висината на личните доходи и достапноста на адекватни технички услови за работа како минимум стандарди неопходни за нивно функционирање, кај приватниот здравствен сектор се почувствува поголема фокусираност на нивото на квалитет на здравствените услуги кои се испорачуваат како и на професионален развој на кадарот.

Здравствениот систем во многу земји поминува низ години на неинвестирање, што резултира со ниски плати, лоши работни услови, отсуство на лидерство и многу други стимуланси (Babić L., Kordić B., Babić J., 2014:46). Но колку ситуацијата во Македонија е имуна на



оваа појава, е особено изразено преку способноста на менаџерите да го задржат нивото на посветеност кај вработените во период кога е неизбежна потребата од дополнителна мотивација и труд.

### **Мотивацијата – фактор кој влијае на задоволството и посветеноста кај вработените**

Мотивацијата на вработените е важен фактор за создавање и одржување на здрава работна средина и организација. Кога вработените се мотивирани, се очекува да го вложат сопствениот максимален капацитет во извршување на задачите.

Сето тоа предизивкува задоволство но и нивна посветеност а со тоа и конкурентноста на самата организација се зголемува.

Интересот е фокусиран на посветеноста кај вработените, односно техниките на мотивација кои директно влијаат врз неа, со оглед на тоа дека истата се смета за поделена одговорност помеѓу менаџментот и вработените но и се јавува како основна потреба во настојувањето да се задоволат организациските цели.

Мотивацијата за работа претставува исклучително важен фактор кој влијае врз квалитетот и содржината на работата поврзани со резултати во здравствениот сектор (Toode et al., 2011: 246). Поаѓајќи од тука, можеме да заклучиме дека без интегрирање на култура во која важен акцент се става на мотивација на вработените во една здравствена организација, неможе да се дојде до висок степен на посветеност кај нив и наклонетост кон исполнување на организациската цел.

## **2. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

Сознанијата во овој труд се базираат на структуриран преглед на објавена литература, односно релевантни материјали идентификувани преку електронски бази на податоци и собрани преку веб пребарување.

Во него користен е метод на анализа на истражување за задоволството на докторите од приватен и од јавен сектор во Македонија, кое беше основа за да се направи една рамка на мотивирачки фактори кои влијаат во промовирањето и унапредувањето на организацискиот интегритет во здравствените организации.

Истражувањето е електронски спроведено, со пополнување на прашалник кој содржи 21 прашање, од HEALTHGROUPER Центар за истражување, на тема “Задоволство од работата помеѓу докторите во Македонија”, каде како таргет група се земени докторите во јавно и приватно здравство во Македонија.

Иако е спроведено во 2012 година, резултатите кои се добиваат од истото преку анализа, може да придонесат за креирање на здравствени политики кои ќе влијаат стимулативно врз вработените во здравството. Врз основа на тоа се дефинираа главните методи на мотивација во здравството, односно направена е една рамка на мотивирачки фактори.

Во исто време стана евидентно дека организацискиот интегритет како фактор за конкурентност е тема со дифузни граници, па како дефиниран приоритет ќе треба во наредниот период да се доистражи, со поширок спектар на литература.



### 3. РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА

Истражувањето за задоволство на лекарите во Р.Македонија опфаќа вкупно 216 вработени доктори на медицина што претставува околу 4,0% од вкупниот број на доктори во државното и приватното здравство во Македонија.

Задоволството на лекарите е измерено преку неколку фактори: приходите кои ги остваруваат, условите за работа, соработката со колегите и квалитетот на здравствената заштита. Резултатите се анализирани земајќи ја во предвид моменталната ситуација и ново воспоставените реформите во македонското здравство.

#### Фактори кои се однесуваат на приходите

Главните наоди од горенаведеното истражување кажуваат дека:

1. 60% од докторите се незадоволни од приходите кои ги остваруваат
2. Најнезадоволни се докторите кои работат на универзитетските клиници и во болниците
3. Најзадоволни од приходите се докторите кои работат во приватно здравство без договор со ФЗО

Финансискиот фактор се појавува како еден од клучните причинители на незадоволството кај докторите. Надминувањето на изразеното незадоволство значи потреба од мотивациона стратегија насочена кон зголемување на финансискиот стандард. Една од мерките која делумно е во оваа насока е проектот на Министерството за здравство на Р.Македонија „100Најдобри доктори“ (<http://www.utrinski.mk>, 2012) започнат со спроведување во 2012 година. Овој пример со сите позитивни и негативни страни кој значи еднократна финансиска награда, е само еден мал индикатор во функција на мотивирачка политика за начин на справување со финансиското незадоволство. Но секако, во форма и на начин кој овозможува континуираност и обработен вредносен систем. За разлика од државното здравство кое е тесно поврзано со буџетската политика на државата, во приватното здравство овој проблем има реални шанси за негово лесно надминување, преку директни преговори со релевантните институции. Во македонското здравство сеуште парите важат како најрационален избор помеѓу мотивирачките фактори.

За да се добие позитивна реакција кај вработените, потребно е да се понуди конкретна иницијатива за поттик и мотивирање на вработеник. **Системот на наградување како мотивирачки фактор** во една организација е многу чест но не и единствен, односно е многу променлив.

#### Фактори кои се однесуваат на соработка со колегите и општествениот статус

1. Мнозинство од докторите се задоволни од соработката со колегите, со средномедицинскиот персонал и претпоставените
2. 48% од докторите кои работат во државното здравство се незадоволни од општата атмосфера за работа
3. 51% од докторите кои работат на универзитетските клиници се незадоволни од општата атмосфера за работа
4. 56% од докторите се незадоволни од статусот кој го имаат во општество



5. Мнозинство од докторите се задоволни од статусот кој го уживаат помеѓу пациентите, семејството и пријателите

**Организациската клима** е еден од психосоцијалните фактори кои го детерминираат развојот на организацијата но и паралелно влијае на задоволството на вработените.

Колку менаџерот ќе биде успешен во воспоставување на позитивна организациска клима, зависи од поставените вредности на компанијата и личните менаџерски вредности.

Во јавното здравство, согласно Статутот со кој се уредува управувањето на универзитетските клиници, истите се предводени од двајца менаџери, еден организациски и еден медицински директор, меѓусебно зависни. Но при споредба помеѓу јавното и приватното здравство во однос на општата атмосфера за работа нема некоја разлика.

Би можело да се издвои само моментот на решавање на конфликти, што според направено истражување во однос на организациската клима и конфликтите кај јавните и приватните установи, вели дека во јавните организации инволвираните страни сами ги решаваат конфликтите додека во приватните, надредениот.(Котевска М., 2008: 67).

Климата во организацијата ја претставува индивидуалната перцепција, индивидуалното доживување на вработените за активностите кои се преземаат во здравствената установа.

Организираност, прогресивност и транспарентност, способност за раководење и развој на меѓучовечките односи се клуч за структурирање на организациската клима.Ваков чекор и цел во една организација не само што е предизвик за менаџерот туку и за останатите вработени кои се вклучени во процесот. Се смета дека структурата на планот за исполнување на оваа цел е инхерентно мотивациска за секој член, што бара креативност, комуникација и високо ниво на енергија кај менаџерот.

Особено е важно за менаџерите во една здравствена организација да успеат да изградат модел од компоненти и стратегии за интегритет.

Како трет мотивирачки и клучен фактор е **стилот на менаџирање**. Доколку особено се зборува за еден процес за стандардизација и акредитација на здравствена организација, неопходно е за негово водење, да се постави менаџер кој првично е од доверба, со личен интегритет кој негува вредности на еднаквост во неговите релации со останатите. Во условите кои ни се наметнати но и кај сегашните генерации повеќе не се толерира традиционалниот начин на лидерство со диктаторски стил. Поголем акцент се става на колегијалниот однос каде се почитуваат вештини, знаења и способност за ефективно делегирање на задачи. Во секој случај неопходно е да стилот на менаџирање биде менлив или комбиниран, во зависност од кадарот и околностите.

#### **Фактори кои се однесуваат на условите за работа**

1. Мнозинство доктори се задоволни од просторните услови, медицинска опрема и потрошен материјал
2. 52% од докторите кои работат во државно здравство се незадоволни од медицинската опрема со која располагаат
3. Најзадоволни се докторите кои работат приватно без договор со ФЗОМ



Покрај лошите интерперсонални односи, причина која особено е меѓу позначајните кои го предизвикуваат незадоволството кај вработените, секако низ повеќе примери од јавното здравство во Македонија, се лошите работни услови. Иако голем дел од нив припаѓа на администрацијата, во секој случај и едното и другото влијае врз продуктивноста на вработените.

Точно дека поголем процент од вработени во јавното здравство се незадоволни кога се во прашање **условите за работа**, но веќе последниве години благодарение на Министерството за здравство бележат и период на инвестирање во обезбедување на соодветен простор, реконструкција на поголем број на јавни здравствени установи и висок квалитет на нова и најсовремена медицинска опрема.

#### **Фактори кои се однесуваат на квалитетот на здравствена заштита**

1. Докторите се задоволни од квалитетот на здравствената заштита која им ја нудат на пациентите
2. Задоволни се од односот на пациентите
3. Од автономијата во лекувањето
4. Стресот од работа е причина за незадоволство помеѓу 61% од докторите кои работат во државно здравство
5. Стресот е причина за незадоволство помеѓу 58% од докторите кои работат приватно со ФЗОМ
6. 75% од докторите се незадоволни од реформите кои се спроведуваат во здравството
7. Незадоволството од реформите е еднакво распоредено во приватниот и државниот сектор
8. Високо незадоволство од реформите во здравството кај докторите кои работат во болниците(80%), во универзитетските клиники(77,6%), во примарно здравство(70%)
9. 56% од докторите се незадоволни од нивната работа како доктор во Македонија
10. 45% од вработените доктори размислуваат да го променат постоечкото работно место
11. Дури 57% од нив планираат да заминат во странство
12. 11,6% размислуваат да ја променат професијата

Квалитетна здравствена заштита меѓудругото бара и квалитетен и мотивиран кадар. Досега можеби недоволно се владеа најсовремените стандарди но факт е дека доедукации и стручни усовршувања на нашите доктори и вложување во нив не само што се мотив туку се и потреба за овие простори.

Во Македонија во последните неколку години се случила доста промени во однос на трансфер на доктори од јавно во приватно здравство и обратно, а особено се почувствува и дефицит на кадар. Тодоров смета дека околностите меѓу кои се и обуките и едукациите во странство, односно условите кои во последниот период ги креираа во јавното здравство се причината за повторно привлекување на докторите од приватниот сектор да работат во јавниот сектор. (Влада на Р.Македонија,2013)

Низ дополнителна анализа резултатите покажале дека младите доктори со работно искуство од 1-4 години како и тие кои имаат повеќе од 20 години искуство планираат да преминат од државен во приватен сектор додека докторите-специјалисти и со солидно работно искуство размислуваат за работа во странство.



Очекувано, незадоволството е поголемо кај докторите во јавниот здравствен сектор во споредба со приватниот сектор што всушност се одразува и на нивната работа.

Од сублимираните резултати може да се каже дека на нашиот пазар постои голем проблем во однос на **интегрирање на посветеност и мотивираност, што како резултат ќе даде одбивност** во извршувањето на задачите од страна на персоналот било поради незадоволство во однос на платата, условите за работа и стилот на менаџирање, недоверба, слабо развиени вештини и искуство, или погрешни насоки од страна на менаџерот и сл.

Важно е тоа што секој од погоренаведените фактори, внимателно и детално промислено, може да резултира или доколку е на ниско ниво, да се промени во позитивен начин на мотивирање, што најчесто се случува при промена на менаџер кој не успеал да интегрира позитивна организациска култура.

#### 4. ЗАКЛУЧОК

Високо интегрирана организација има силно развиена врска помеѓу водството, менаџментот и вработените, вертикална и хоризонтална комуникација и начин на однесување диктирајќи единствена структура на секој оддел.

Високо ниво на интеграција на организациска култура подразбира исклучителна посветеност на вработените кон цел процес на стандардизација, што подразбира дека покрај мотивирани и исклучително посветени менаџери кон исполнување на организациската цел постојат и посветени работници.

Во нашиот здравствен систем, особено по државното интервенирање воздравствената политика преку воспоставување на систем за стандардизација и акредитација, на државно ниво, се очекува минимум еквивалентен праг на квалитативно работење на здравствените установи. Секоја дополнителна инклузија на установите во повисоки меѓународни инстанци и цели, од поставените во државните рамки, остава простор за компетитивност помеѓу нив што секако се очекува да се рефлектира на уште повисоко ниво на квалитет во работењето. Паралелно, исполнувањето на поставените стандарди и ретенција на мотивирана работна сила во здравствените установи, бара индивидуално моделирање на стратегиската политика на секоја здравствена установа.

Оваа анализа на мотивациони фактори дава прогресивност во креирање на практични совети во однос на мотивирањето на вработените од една здравствена организација која е во тек на процес за унапредување на квалитетот, и тие гласат:

- Менаџерите во здравствените установи покрај компетентноста треба да поседуваат и значајно ниво на културна интелигенција за да може да креираат ефикасен пристап кон вработените кои треба да учествуваат во цел процес и од кои истиот е непосредно зависен.
- Способност за ефективно делегирање како значаен сегмент од стилот на менаџирање е услов да се биде водач во процес за стандардизирање на една организација;
- Повисоко ниво на чувство на припадност во организацијата ги поттикнува вработените на лојалност и напорна работа за да се постигнат организациските цели;
- Признание за добро завршена работа позитивно делува на степенот на мотивираност кај вработените.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Babić L., Kordić B., Babić J. (2014), Differences in motivation of health care professionals in public and private health care centers, *Singidunum Journal of applied sciences*
2. Bovier Patrick A. (2004), Predictors of work satisfaction among physicians, *The European Journal of Public Health*
3. Toode K. et al. (2011), Work motivation of nurses: A literature review, *International journal of nursing studies*
4. Luoma, Marc (2006) "Increasing the Motivation of Health-care Workers" Capacity Project Technical Brief 7
5. Jamison DT, Breman JG, Measham AR, et al., editors (2006), *Health Workers: Building and Motivating the Workforce, Disease Control Priorities in Developing Countries*, 2nd edition
6. Здравствена стратегија на Република Македонија 2020, Сигурен, ефикасен и правичен здравствен систем (2007), Министерство за здравство на Р.Македонија, Скопје

## Интернет страни:

1. Задоволство од работата помеѓу докторите во Македонија (2012), Healthgrouper, Центар за истражувања, достапно на: [https://www.researchgate.net/publication/232706828\\_Zadovolstvo\\_od\\_rabotata\\_pomegu\\_doktorite\\_vo\\_Makedonija](https://www.researchgate.net/publication/232706828_Zadovolstvo_od_rabotata_pomegu_doktorite_vo_Makedonija) (Отворено: 25 август 2016)
2. Задоволство од работата помеѓу докторите во Македонија - методологија (2012), Healthgrouper, Центар за истражувања, достапно на: <http://healthgrouper.com/documents/4417/PhysicianSatisfactionMethodology.pdf> (Отворено: 02 септември 2016)
3. Здравствените услуги со ист квалитет во сите болници – Стартува акредитацијата на ЈЗУ (2014), достапно на: <http://zdravstvo24.mk/2014/06/29/zdravstvenite-uslugi-so-ist-kvalitet-vo-site-bolnici-startuva-akreditacijata-na-jzu/> (Отворено: 30 август 2016)
4. Интервју со Министерот за здравство во Р.Македонија Никола Тодоров (2014), достапно на: [http://kanal5.com.mk/vesti\\_detail.asp?ID=42999](http://kanal5.com.mk/vesti_detail.asp?ID=42999) (Отворено: 25 август 2016)
5. Котевска М. (2008), Организациската клима и конфликтите, достапно на: <http://www.mnd-bitola.mk/files/broj%209-10/05%20Milka%20Kotevska.pdf> (Отворено: 27 август 2016)
6. Почна процедурата за преземање на првите 45 специјалисти од јавно во приватно здравство (2013), достапно на: <http://vlada.mk/node/6972>, (Отворено: 27 август 2016)
7. Промовирани првите најобри 20 лекари (2012), Утрински весник, достапно на: <http://www.utrinski.mk/?ItemID=AC023DDEBF32BD448F33DF667E6AA20F>, (Отворено: 27 август 2016)
8. Lindner JR (1998), *Understanding Employee Motivation. Journal of Extension*, достапно на: <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.php> (Отворено: 27 август 2016)
9. Tracy B. (2013), *Motivation (The Brian Tracy Success Library)*, AMACOM, достапно на: <http://www.amanet.org/training/articles/The-Four-Factors-of-Motivation.aspx> (Отворено: 25 август 2016)



СЕКЦИЈА 3 /  
SECTION 3

Организациското учење и организациската  
интеграција /  
Organizational learning and organizational  
integration





## TALENT MANAGEMENT: A CASE ABOUT EMPLOYEE RETENTION IN A SME

**Prof.Şermin Şenturan, Ph.D.**

Bülent Ecevit University, Zonguldak, Turkey

[senturansermin@gmail.com](mailto:senturansermin@gmail.com)

**Nesibe Şenturk, MBA**

Beykent University, İstanbul, Turkey

[nesibesenturkk@gmail.com](mailto:nesibesenturkk@gmail.com)

**Nabi Yavuz Şenturan**

Goce Delçev University, Stip, R.Macedonia

[nabi.yavuz49@gmail.com](mailto:nabi.yavuz49@gmail.com)

### ABSTRACT

In the world of work, a review of the literature directed towards talent management divulges a disconcerting obscurity regarding its definition, scope and intent. Academic references present talent as a term 'talente' used in old English which originated from the Latin term 'talentum', which in turn, originated from the Greek word *tálanon* meaning "balance, weight, sum of money". Thus, originally, talent denoted a unit of a form of weight and currency and had value attached to it. It was also considered exclusive for only the rich who were believed to possess them. Over centuries, talent has been viewed as 'an inclination', 'a disposition', 'a will or desire' emphasising the behavioural aspect. Later, it came to mean 'a god gifted mental or some innate ability' entrusted only to a special few. In this study, after giving the theoretical explanations of talent management, case study approach is chosen to explain how to improve talent retention in a SME.

### Keywords:



## 1. INTRODUCTION

Today's world of work is different than it was years ago and it needs, seeks and nurtures talent more rigorously than before. Each organization has its own version of talent definition rather than accepting universal or prescribed definitions and the responses are as myriad as the kind of businesses they are into (Tansley, 2011).

Despite the high popularity of talent management (TM) in the corporate world and in the public domain, research on the subject is still characterized by many blind alleyways. Especially when it comes to the inclusion of diverse workforces, conceptual as well as empirical knowledge in the context of TM is scarce. However, in today's globalized world economy we cannot assume the prevalence of homogenous workforces, and instead we have to deal with the increasing challenge of diversity. Part of this challenge concerns female talent: although women represent half of the world's population, female managers are still rare in many countries (European Commission 2012), and little is known about the role TM practices might play in this context. This paper addresses this deficit and contributes to our knowledge by considering issues of inclusion in TM with respect to gender. Taking this perspective means that 'inclusiveness' and 'inclusion' in this paper represent different notions than they commonly have in the TM literature, as they address the difference between elite and universal target groups. (Festing et al. 2015).

### Types of Talent in Terms of the Organizations

Palo & Pachchhapur (2016) conducted a study in order to gain insights into the talent definitions that are currently used by organizations engaged in talent management. The discourse analyses conducted indicate that:

- At a consultancy organization, talent meant all its analysts- lock, stock and barrel since they believed in meritocracy
- Large MNC's looked at talent with a future-focused lens and identified only those who had competencies in them to occupy core positions and lead their business to profits and success
- The family driven firm looked at their entire sales force as talent force since it was this department that kept the cash counters ringing
- The logistics, HR looked at their operational staff as valuable too, along with those capable of occupying leadership positions since they were the crucial links to smooth operations
- The knowledge intensive firms were looking at their specialist officers as most valuable
- The Pharmaceutical firms focused on its R&D staff and sales force were valuable
- The smaller organization with no structured HR processes had no definite connotation, but they identified a valuable employee based on performance
- The banks looked at talent in terms of competencies that enabled customer satisfaction and enhanced business relations
- Public Sector organizations, mainly defined talent in terms of performance and potential

TM can be understood as an integral part of HRM; however, it focuses on a smaller subset of employees (referred to as talent) compared to HRM practices, which are designed for all employees and also include the perspectives of stakeholders such as customers, investors and unions (Tarique and Schuler 2010). Consequently, TM encompasses only those activities that attract, develop and retain talented employees, and it neglects issues such as collective bargaining and labor relations, HR planning, compensation and benefits.



While the causes and consequences of high employee turnover have received a lot of attention in the literature, interest in the more positive perspective of factors of talent retention has been slower to develop. An organisation will usually find that a certain level of staff turnover is actually desirable, provided the lower-performing employees are the ones leaving, while it is to its advantage to retain its key talent. Moreover, much of the research has taken place in Western populations. Seeking greater understanding of the factors of talent retention in developing countries is important for two reasons: 1) with globalisation, more organisations seek to establish themselves in other countries and need to be attuned to the characteristics of their local workforce; and 2) there is a greater shortage of skills in developing countries than in developed ones, which means that employing organisations must strive to retain talent when they find it (Chantal, 2014).

### **Talent Management and Employee Retention**

In the literature there is little differentiation between talent retention and employee retention as both terms are often used interchangeably. Ovadje and Muogboh (2009), found that the three most important motives to stay in employment were the opportunity for advancement, satisfaction with work content and affiliation; satisfaction with pay came fourth. Masibigiri and Niedaber (2011), who interviewed eight Generation X employees (40 to 49 years of age) working in the South African public service, identified work content, skill utilisation, career advancement, work-life balance, pay, security needs and leadership behaviour as factors affecting staff retention. A survey study of 100 managers and other employees in five large Indian organisations concluded that a good compensation package, a careful selection process and training opportunities increased employee commitment and job satisfaction, resulting in improved employee retention (Mahal, 2012).

While there is some degree of consistency in the findings of the various studies with regard to factors influencing talent retention, very many factors have been identified and there are strong differences with regard to the ranking of these factors in order of importance. This can be a problem to employers seeking to improve employee retention, especially in small and medium enterprises. The many factors involved — compensation, benefits, recognition, job characteristics, opportunities for training and development, supervisor support, career opportunities, worklife balance, selection and other HR practices, leadership behaviour, organisational culture, work environment — probably cannot be improved all at once, and an employer would like to know where to start in order to get the fastest and most significant initial impact.

## **2. RESEARCH METHODOLOGY**

In this study, research methodology is chosen as a case study. The case is about Akin Tuncer, a pioneer of a small radiostation company in Turkey. In 2010 the company was established. At the beginning, all went well, staff turnover was low. The company was so successful that it extended its spread in 2013 by starting a second station in another city. By that time it had a total workforce of 38 employees. Its middle and senior managers were paid moderately well. To keep expenses down, travel to other parts of the country to cover events was by road, never by air, which meant sometimes many hours on the roads.

In the meantime, other radio stations increased their activity coverage and, needing expert guidance, sought the help of senior staff members, offering some of them a full-time job or engaging their services on a consultancy basis. Some of the other radio stations were financially more powerful than this company.



In the meantime, other radio stations increased their activity coverage and, needing expert guidance, Those radio stations were financially more powerful than Akin. His staffers started collecting handsome professional fees, higher than the take-home pay from their regular job. This gave them a new appreciation of the value of their know-how and therefore a new sense of importance.

Of Akin's nine senior and middle managers, three resigned (33.3%) in 2014 while the staff turnover for the rest of the workforce was only 8%. This worried Akin. He promoted some of his staff to fill in the vacant managerial positions and gave them training to raise their competence level for the increased responsibility. This proved to be very expensive but it was necessary. Then in 2015, four more managers were lost to other radio stations.

Akin realized that he had to do something to stop this trend or his company would not survive. But what should he do? He had to identify the root of the problem. Was his personal style wrong, or was it a case of inadequate structures? He decided against following mere hunches: he wanted to learn. So he registered with a business school for a distance learning doctorate in business administration. Serious study of the management literature to identify the factors affecting staff turnover and staff retention convinced him of the importance of becoming knowledgeable in human behaviour. He carried out an empirical study among small and medium enterprises and found that pay alone could not really predict staff resignations. These were significantly influenced by a combination of other factors such as past job changes, intention to leave, lack of job enrichment, lack of advancement opportunities, and changing work values.

First, Akin looked at the type of car the men he had lost to other radio stations were now driving because he sensed that what was very visible was important: they were driving 4-wheel-drive vehicles — a prestigious status symbol in the country. He also found out that they now occupied more spacious offices. Reflecting on these observations, he decided to take a series of steps.

First, he bought good second-hand jeeps for his senior staff. Normally, these are very expensive vehicles; however, around that time many people were selling off their jeeps because of increases in the price of fuel, and many of those vehicles were sold at a price that was accessible although it still represented a strain on Akin's finances.

Then he thought that air travel was also a benefit for his staff, so he decided that they should travel to distant parts of the country by plane on official assignments. This would make them feel important as well as more comfortable. Moreover, Akin got a barter deal with an airline: the company would give them air time for commercials which the airline would pay for with plane tickets which Akin used as a perk for his managers. So now his managers travelled across the country by air and could enjoy a holiday overseas. They were happy.

Then set out to improve the work environment. The company needed larger premises, so Akin acquired two acres of land in a fast developing area. This was four or five times the size of their previous location. There the company managers were provided with relatively large private offices and new furniture. This added to their sense of importance and their satisfaction

The next step for Akin was to work at effectively empowering his managers. He wanted them to look at the business as their own, to put their mind into it, to act as decision makers who could take responsibility for their actions. So he instituted an executive management committee, deliberately diluting his own authority to involve his managers in collective decision-making. He had the final vote



only when there was a tie, so power effectively shifted to them. He found it hard sometimes to abide by the majority decision but was greatly encouraged to see that this made his managers much more committed.

In addition, Akin appointed a General Manager and gave him power to administer his own budget. He only asked him that, if he was going to incur an expense, he should discuss it with him first; not to get clearance from him, but to get some advice before making his decision. It was hard sometimes to resist vetoing a financially suboptimal plan; results were not always what Akin expected. However, he was convinced he had to relinquish power if he wanted committed staff. He considered that employees' values were changing, that they were influenced by other organization's culture and were becoming more demanding in terms of what they expected from a job.

Akin also empowered the General Manager to sign all letters not addressed to senior managers: letters of employment, queries, letters of dismissal. In this way he strengthened the General Manager's authority in the eyes of the staff, and it was clear to all that this was no longer a oneman business. This was reinforced by a chance occurrence. Akin was interviewed as part of a radio program, and in the course of the discussion the interviewer asked him whether one of his children would take over his position when he retired. He answered in the negative, saying that his children were not studying mass communication, neither had they any experience of radio broadcasting, so that they could not just graduate and run the business. The staff got the message that the company was not a family affair. All this served to stem the flow of senior staff resignations.

Akin substantially increased staff salaries as soon as he could and bought insurance cover for them. The company adopted human resource policies that expressed respect for every employee. The company gave financial support to the staff on the occasion of funerals, births or weddings, with fully paid maternity leave and, although this was not formalised as a corporate policy, an employee could take some time off to attend to some important family matter; Akin had noticed that some male staff members insisted on taking part of their leave at a time that suited them, because of the arrival of new baby for example. Performance appraisal became an exercise in self appraisal which each employee had to justify before a committee. Promotion was done from within so that people saw that promotion was a likely reward for high performance. Sometimes Akin wondered whether his company would not make more money by recruiting experienced outsiders and avoiding training costs, but he considered that, in the long run, it paid back to do whatever it took to have fully involved staff.

### **3. RESULTS AND ANALYSIS**

As a result of all Akin's efforts, talent retention registered a tremendous improvement and the company was able to expand, opening new stations in other towns.

It will be interesting now to discuss Akin's strategy. It can indeed be argued that it was very effective, not so much because it responded to employees' changed values, but because it fitted so well with the local culture in which Akin himself had his roots.

Two important variables emerge from this case study that have not been given sufficient importance in existing research on talent retention. They may be difficult, but not impossible, to operationalise.



The first variable is the national or ethnic culture as distinct from the organisational culture. The formal business sector in Turkey is westernised in the way it functions, but Turkish people remain deeply influenced by their ethnic culture and traditions, and these certainly influence their beliefs, their paradigms and their behaviour. This case presents an example of how ethnic cultural characteristics can influence employees' attitude to work.

Steeped as he was in his cultural environment, Akin intuitively understood that his managers were looking at the material possessions of their peers in other radio stations. He knew instinctively that what is visible makes an impact. Nobody sees your salary, but everybody sees the car you drive and many see your office at work and see you as you travel across or outside the country. Therefore the most urgent step to take was to provide these status symbols — hence the jeeps, the plane tickets and the large private offices, and their rapid positive impact on talent retention.

It is surely true that, as Akin experienced it, work values have been changing. However it can be argued that his senior managers remained deeply rooted in the culture of their people. They became more committed in the measure in which they were given more authority, more decision making power. Finding out that Akin was not planning to entrust his business to his children but rather to professionals of broadcasting made them feel they had a chance of succeeding him. The reporters were more in the limelight than Akin himself. His company appeared much closer to becoming their own business. Therefore they were ready to give their best performance.

The second variable that emerges from the case is the intention and attitude of the employer: are the measures taken to retain talent sincere and respectful of the legitimate aspirations of the employee, or are they manipulative? Does the employer seek to provide true benefits to make the job more attractive, or does he/she merely pretend to do so in the hope of making the employees believe that their true interests are taken into account?

In the past few years, an aspect of changing work values has been a greater awareness of the importance of harmoniously integrating the work and family domains. While the concept of work–family integration is often considered a women's issue, it is slowly starting to be acknowledged as concerning men as well (for example, Epie & Bada, 2014). Akin was able to recognise this trend among his staff and to respond positively, thus demonstrating flexibility and respect for people. His staff appreciated this.

Akin did not try to manipulate his key employees by making them believe he gave them autonomy and authority while making sure he kept the reins of power. He allowed greater visibility to his key staff and reduced his own. He effectively curtailed his own power so that his key managers could exercise more authority and assume more responsibility, in spite of the fact that it cost him effort and money (which he considered an investment rather than a cost). It was clear to his staff that he was not trying to exploit them and short-change them.

Similar attempts in different organisations to retain talent through employee engagement may have very different results because of differences in the intention and attitude of the respective employers. Intentions and attitudes need to be measured as part of the variables under study.

From this discussion, a clear implication for research is that cultural characteristics should be taken into consideration in studies concerning talent retention. This article presented an exploratory research aiming not at proving a point, but at discovering some cues that could help enrich theory



regarding talent retention. The company case suggests that including cultural characteristics as independent variables could help explain and even predict the outcome of interventions to increase talent retention, which has not been seriously attempted in the research literature.

This article thus makes a valuable, even if limited, contribution to the literature by providing an empirically-based pointer to further develop theory regarding talent retention by including cultural characteristics and employer intention and attitude to develop theoretical propositions that could be tested in field studies.

This case shows a strong relationship between elements of the national culture and talent retention; it articulates how the employer's actions and key staff' response can be explained in terms of the culture. Hence the need for more research across cultures if research findings on talent retention are going to be useful in the various parts of the globe. More research is needed in different cultural environments to make comparisons possible. For example, a series of case studies on how various enterprises in different regions, countries and continents met the challenge of talent retention could be enlightening when set within the corresponding cultural contexts. Quantitative surveys of employees within organisations that meet such challenges could also be revealing, especially if complemented by in-depth interviews on a randomly chosen sub-sample and studied through a cultural lens.

There are also implications for practice. This case should be inspiring to entrepreneurs and other employers of human capital. Akin is to be commended for his authentic concern for both his business and his staff. His approach was not manipulative. He did not simply try to 'make them feel good', which can be done through deceit. He really sought to give them value — not only material value (good cars, plane tickets, private offices) but also what could be called 'spiritual' or 'personal' value (autonomy, decision-making power, visibility, respect for family life). It was not easy for Akin: he did it at the cost of personal sacrifice, curtailing his own power and his own visibility. He considered that his business could not do well in the long term unless he could count on truly committed staff, and that he could not expect to have truly committed staff unless he truly manifested respect for their competence and trust in their ability to develop themselves and become leaders in their professional field. It is to be hoped that many management practitioners shall be inspired to face their staff retention challenges with the same respect and authenticity. This is a major contribution of this article to the practice of management.

Another implication for practice is that employers in global organisations also need to be familiar with the local culture if they are to identify accurately ways and means of ensuring motivation and commitment on the part of their staff. Someone unable to think outside the boundaries set by his or her own culture is not likely to be a very effective leader in a different cultural environment. Moreover, someone whose knowledge is limited to the business literature of the Western world may find that it is not generalisable to very different cultural contexts.





## 4. CONCLUSION

This case study does not support many of the research results reviewed at the beginning of this article, especially those carried out in a Western context. Before Akin's intervention, his company's senior staff continued to leave the organisation even though some of them had been promoted and trained to a higher level and they were not dissatisfied with the work content. It seems however true that, for them, pay was not among their top priorities as resignations stopped well before salaries were significantly increased. This case illustrates the importance of a non-manipulative approach to non-financial rewards and incentives if employees are to experience a strong sense of belonging or affiliation leading them to stay and to perform. The case also support Ovadje's (2010) finding about the impact of management style and perceptions of organisational support on talent retention: the provision of status symbols enabling employees to feel proud in front of their peers was surely perceived as strong organisational support, and so were Akin's increasing delegation and power sharing.

An important contribution to the literature on talent retention is the suggestion, grounded in the facts highlighted in the case study, that 1) the national or ethnic culture must be taken into account at the moment of deciding on a strategy to retain talent as it helps to understand the influences bearing on people's mindset and achieve an appropriate sequence of steps to be taken in order to produce desired responses, and 2) the capacity of the employer to adopt non-manipulative measures to retain talent in the organisation has a significant impact on the success of his or her efforts, as people are likely to react more positively to honest and sincere attempts to elicit their support. Employers can take up the experiment to verify or dismiss these findings, while further quantitative research can be undertaken to check how far these findings from a single case study can be generalised to other settings.





## BIBLIOGRAPHY

1. Chantal E. (2014) "Improving Talent Retention in an SME in the Nigerian Environment- Reflections on a Case Study", *International Journal of Employment Studies*, Vol.22, No 1, pp.60-76
2. European Commission (2012), 'Women in Economic Decision-Making in the EU: Progress Report. A Europe 2020 Initiative,' Luxembourg: Publications Office of the EU
3. Festing M. Kornau A. Schafer L. (2015) "Think talent—Think Male : A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.26, No 6, pp.707-732
4. Mahal, PK (2012), "HR Practices as Determinants of Organizational Commitment and Employee Retention", *The IUP Journal of Management Research*, Vol 11, No 4, pp.37-53
5. Masibigiri, V & Nienaber, H (2011), "Factors affecting the retention of Generation X public servants: An exploratory study", *SA Journal of Human Resource Management/SA* Vol 9, No 1, pp.44-54
6. Ovadje, F.(2010), "Exploring Turnover Among Middle Managers in a NonWestern Context", *International Journal of Business Research*, Vol 10, No 2, pp.64-80
7. Ovadje, F & Muogboh, O. (2009), "Exploring the Motivation to Stay and to Perform Among Managers in Nigeria", *International Journal of Business Research*, Vol 9, No 3, pp.27-38
8. Palo S. Pachchhapur S. (2016) "The Semantics of Managing Talent", *Human Capital*, pp.43-45, [www.humancapitalonline.com](http://www.humancapitalonline.com)
9. Tansley C. (2011) "What do we mean by the term "talent" in talent management?", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 Iss: 5, pp.266 – 274
10. Tarique I., and Schuler, R.S. (2010), 'Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research,' *Journal of World Business*, 45, pp.122–133.



## STUDENSKA PRAKSA KAO ELEMENT STRATEŠKOG UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

**Slobodan Ćamilović, Ph.D.**

Otona Župančića 8/29, 11070 Novi Beograd, Srbija

[slobodan.camilovic@gmail.com](mailto:slobodan.camilovic@gmail.com)

### REZIME

Uspostavljanje adekvatnog sistema studentske prakse predstavlja za organizaciju značajan element strateškog upravljanja pribavljanjem, radnom adaptacijom i razvojem ljudskih resursa. Time, pored niza benefita, organizacija ostvaruje i korisnu duštvenu funkciju: uspostavlja čvršću vezu i saradnju sa obrazovnim institucijama i omogućuje studentima da tokom studija steknu potrebna praktična znanja i veštine. Osnovna korist za organizaciju je stvaranje mogućnosti za blagovremeno uspostavljanje neposrednog radnog kontakta sa najboljim studentima i njihovo osposobljavanje za obavljanje određenih poslova na radnim mestima za koja će oni predstavljati najbolji izvor novih izvršilaca. Valorizovanje pokazanih radnih rezultata studenata tokom prakse i adaptacije na uslove rada i radnu sredinu je objektivna osnova za njihovu efektivnu selekciju i kasnije radno usmeravanje. Iz tog razloga organizacije imaju veliki interes za kreiranje sopstvenog modela studentske prakse, kojim se utvrđuju željeni ciljevi, oblikuje proces planiranja i programiranja studentske prakse, obezbeđuje efikasna organizacija obavljanja prakse i uspostavlja sistem evaluacije ostvarenih efekata tog procesa.

**Ključne reči:** studentska praksa, model, ciljevi, principi, procesi, evaluacija.



## STUDENTS PRACTICE AS AN ELEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

**Slobodan Ćamilović, Ph.D.**

Otona Župančića 8/29, 11070 Novi Beograd, Srbija

[slobodan.camilovic@gmail.com](mailto:slobodan.camilovic@gmail.com)

### ABSTRACT

Establishing an adequate system of student practice represents a significant element of the organization's strategic management by acquiring, work adaptation and developing human resources. In this way, aside from numerous benefits, the organization accomplishes a useful social function: creating a stronger connection and collaboration with the education institutions and enables the students to acquire necessary practical knowledge and skills during their studies. The basic benefit for the organization is making possibilities for creating beforehand direct work contact with the best students and training them to perform certain tasks in work places for which they will represent the best source of new executives. Estimating the performed students' work results during practice and adaptation to work conditions and environment is an objective basis for their efficient selection and later work guidance. For this reason organisations have a great interest for creating their own model of student practice whereby they define the wanted goals, shape the process of planning and programming the student practice, provide efficient organization of performing practice and establishing an evaluation system of achieved effects of that process.

**Key words:** student practice, model, goals, principles, processes, evaluation.



## UVOD

Studentska praksa<sup>1</sup>, kao jedan od najdelotvornijih oblika organizacionog učenja i organizacione integracije studenata, spada u značajno područje menadžmenta ljudskih resusa kojom se na našim prostorima još uvek ne ostvaruju zadovoljavajući efekti<sup>2</sup> (Studetni i praksa, str. 10 i 11). Brojni su razlozi za takvo stanje,<sup>3</sup> uprkos činjenici da između učesnika ovog procesa postoji veliki stepen usaglašenosti ciljeva.

Pošto su znanja ključni faktor društvenog i ekonomskog napretka, interes svih subjekata tog procesa treba da bude znatno poboljšanje njegovog odvijanja. Za to treba da budu motivisani svi učesnici ovog procesa: studenti, obrazovne institucije (često u ulozi inicijatora za obavljanje tog procesa) i organizacije u kojima se praksa obavlja. Interes studenata je da steknu određena praktična znanja i veštine, koja se valorizuju na odgovarajući način u procesu studiranja i čime se istovremeno povećaju njihove šanse za nalaženje odgovarajućeg posla i razvoj karijere u struci. Obrazovne institucije obavljaju aktivnosti vezane za studentsku praksu prvenstveno jer im je to zakonska obaveza<sup>4</sup>. Tim aktivnostima one stvaraju osnovu za uspostavljanje i drugih oblika saradnje sa organizacijama u kojima se praksa obavlja. Uz to istovremeno povećavaju šansu za zapošljavanje svojih studenata, zahvaljući praktičnim znanjima i veštinama koje su oni stekli na praksi, kao i ostvarenim kontaktima sa organizacijama u kojima se praksa odvijala. Imajući navedeno u vidu studentsku praksu ne treba tretirati isključivo kao element obrazovnog procesa na visokoškolskim ustanovama, jer ona ima znatno šire domašaje.

Organizacije u kojima se odvija studentska praksa imaju ključnu ulogu u tom procesu. One treba da obezbede čitav niz uslova da bi ta praksa bila efektivna, saglasno interesima studenata i obrazovnih ustanove na kojima oni studiraju. U tom procesu one mogu da ostvaruju i niz sopstvenih interesa, zavisno od svoje strategije i politike ljudskih resursa. Iz tog razloga, organizacije, koje visokoškolske institucije smatraju značajnim izvorom ljudskih resursa, posebnu pažnju posvećuju organizaciji studentske prakse sa težnjom da njeno obavljanje bude i u funkciji ostvarivanja njenih ciljeva, zadataka i planova iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa. Tome u velikoj meri treba da doprinese kreiranje odgovarajućeg modela studentske prakse u koji su ugrađeni svi elementi

<sup>1</sup> Pod studentskom praksom podrazumevamo uključivanje studenata tokom studija u proces rada u cilju sticanja praktičnih znanja i veština po utvrđenom programu.

<sup>2</sup> U osnovne nedostatke u odvijanju studentske prakse spadaju:

Nedostak prakse i sticanja praktičnih znanja i veština studenata tokom studija u Srbiji.

Zaostajanje studenata u Srbiji u odnosu na druge zemlje u praktičnoj primeni znanja i veština koje stiču tokom šolovanja (str. 11 studije) Nema trajnih ni funkcionalnih veza između privrednog sektora i obrazovnih institucija.

Nedovoljna zainteresovanost organizacija za prijem studenata na praksu.

Tretiranje studentske prakse kao formalnog uslova za dobijanje određenog broja ESPB bodova.

<sup>3</sup> U ključne uzročnike takvog stanja mogu se uvrstiti: još uvek nizak nivo organizovanosti menadžmenta ljudskih resursa, nerazrađenost strateških elemenata optimizacije strukture zaposlenih, formalno tretiranje studentske prakse (više kao obaveze a ne kao benefita), nedovoljna razrađenost tehnologije obavljanja studentske prakse (kako od obrazovnih ustanova), nepostojanje definisane strategije ljudskih resursa u mnogima organizacijama...

<sup>4</sup> Okvirni zakon o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini ("Službeni glasnik BiH", broj 59/07); Zakon o visokom školstvu Republike Slovenije – uradno prečišćeno besedilo – ZViS- UBP7 ("Uradni list RS", št. 32/12, 40/12, 109/12, 85/14); Zakon o visokom obrazovanju Republike Srbije ("Sl. glasnik RS", br. 76/2005, 100/2007 - autentično tumačenje, 97/08, 44/10, 93/12, 89/13, 99/14, 45/15 i 68/15); Zakonot za visokoto obrazovanie Републике Македоније („Службен весник на Република Македонија“ број 35/2008, 103/2008, 26/2009, 83/2009, 99/2009, 115/10, 17/11, 51/11, 123/12, 15/13, 24/13, 41/14, 116/14, 130/14 i 10/15); Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (Urednički pročišćeni tekst, "Narodne novine" broj 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 2/07 - OUSRH, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 – O, RUSRH i 60/15 - OUSRH); Zakon o visokom obrazovanju Republike Srpske ("Službeni glasnik RS", br. 73/10, 104/11, 84/12, 108/13, 44/15 i 90/16); Zakon o visokom obrazovanju Republike Crne Gore ("Službeni list RCG", br. 44/14).

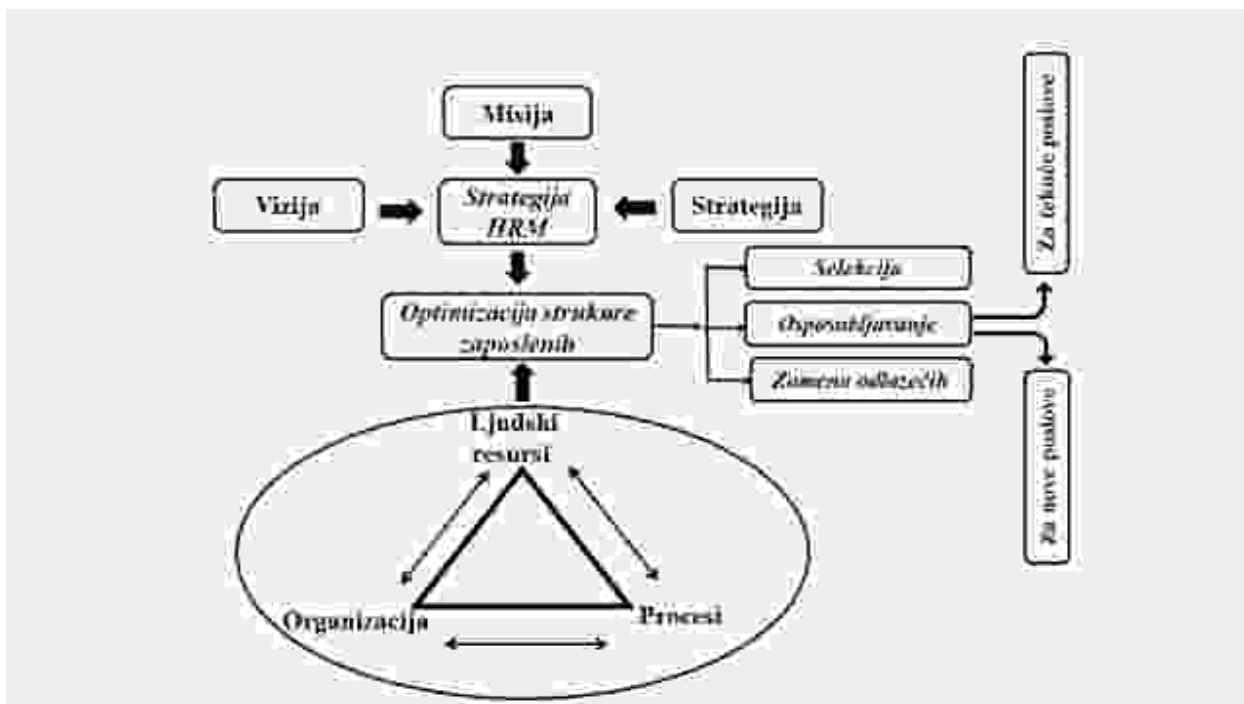


neophodni za njegovo efektivno funkcionisanje: ciljevi, principi, zadaci, planovi, programi i način obavljanja osnovnih procesa vezanih za njeno obavljanje.

## 1. CILJEVI KOJE ORGANIZACIJA ŽELI DA OSTVARI PRIJEMOM STUDENATA NA PRAKSU

Studentska praksa može za organizaciju da bude sredstvo za ostvarivanje niza različitih strategijskih, taktičnih i operativnih ciljeva iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa. Oni su u velikoj meri determinisani nizom eksternih i internih činilaca: projekcijom poslovnog i tehnološkog razvoja organizacije, brojem i strukturom zaposlenih, planovima i programima zapošljavanja, deficitarnošću određenih profila stručnjaka na tržištu rada, nivoom organizovanosti menadžmenta ljudskih resursa i dr.

Osnovni cilj koji organizacija želi da ostvari prijemom studenata na praksu je obezbeđivanje novih ljudskih resursa sa odgovarajućih radnim performansama i njihova efikasna priprema za obavljanje određenih poslova, tj. sticanje odgovarajućih kompetencija<sup>5</sup> (Slika 1.). Selekcija potencijalnih kandidata za obavljanje prakse a nakon prakse za zasnivanje radnog odnosa je u funkciji ostvarivanja navedenog cilja. Imajući u vidu sve benefite koje organizacija može da ostvari prijemom studenata na praksu obavljanje ovog procesa ima za nju strategijski karakter.

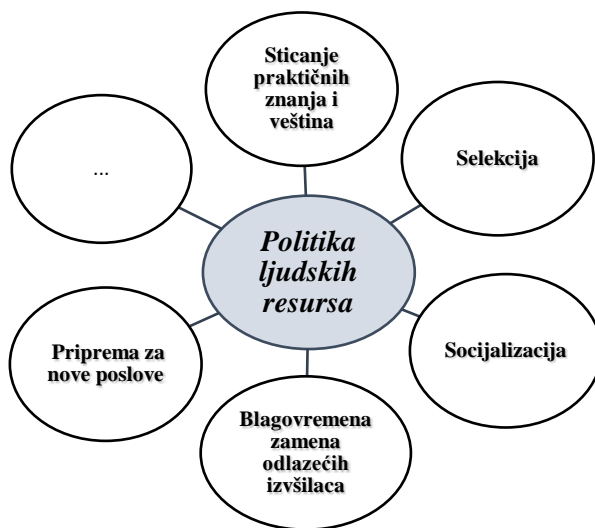


Slika 1. Činioci koji utiču na optimizaciju strukture zaposlenih

<sup>5</sup> Kompetencije su sposobnost uspešnog obavljanja poslova radnog mesta na osnovu odgovarajućih znanja, veština, ponašanja i vrednosnih stavova.



Strateški ciljevi su element strategijskog menadženta ljudskih resursa. Taktički ciljevi su najčešće sadržani u politici ljudskih resursa (Slika 2), dok su operativni ciljevi vezani za planove i programe ljudskih resursa.



**Slika 2. Ciljevi studentske prakse kao element politike ljudskih resursa**

Svaki od ciljeva studentske prakse treba utvrđivati primenom odgovarajućih načela, od kojih najveću primenu imaju SMART ili 5C načela.<sup>6</sup> Njihova primena je prevashodno u funkciji efikasne realizacije postavljenih ciljeva, tj. ostvarivanja željenog rezultata.

### 3. PRINCIPI NA KOJIMA TREBA DA SE ZASNIVA STUDENSKA PRAKSE

Ostvarivanje ciljeva koje organizacija želi da realizuje prijemom studenata na praksu u velikoj mjeri zavisi i od principa na kojima se zasniva planiranje, programiranje, odvijanje i evaluacija tog procesa. Iz tog razloga neophodno je da i oni budu eksplicitno ugrađeni u model studentske prakse.

U osnovne principe na kojima treba da se odvija proces studentske prakse mogu se svrstati:

- Efektivnost - raditi prave stvari, tj. ostvarivati željeni rezultat. .
- Funkcionalost – sve aktivnosti u procesu studentske prakse treba da budu u funkciji realizacije postavljenih ciljeva i zadataka.

<sup>6</sup> S – Specifičan (specific)

M – Merljiv (measurable)

A – Ostvarljiv, adekvatan (achievable, agreed)

R – Realan (realistic)

T – Tačan- vremenski determinisan (timely).

Po načelima 5C ciljevi treba da imaju sledeće karakteristike:

**Clearly started** - Ciljeve treba da budu svima jasni.

**Consistent with other objective.** Ciljevi moraju biti konzistentni sa drugim ciljevima, čime se obezbeđuje njihovapovezanost.

**Checkable-preferably measurable.** Postavljeni ciljevi treba da budu merljivi da bi se mogla kontrolisati njihova realizacija.

**Challenging.** Ciljeve treba formulisti tako da budu izazovni radi motivisanja njihovih realizatora na dostignuće,

**Carry-outable (achievable).** Jasni, konzistentni, merljivi i izazovni ciljevi treba da budu ostvarljivi, jer samo takvi ciljevi imaju smisla.



- Relevantnost – zasnovanosti studentsku praksu na zahtevima i potrebama organizacije, visokoškolske institucije i studenata.
- Efikasnost - raditi stvari na pravi način, brzo i kvalitetno.
- Ekonomičnost – efekti studentske prakse treba da budu veći od ulaganja resursa,
- Posvećenost praksi – svi subjekti studentske prakse (zaposleni u organizaciji i studenti) treba da budu posvećeni ostvarivanju njenih ciljeva.
- Kontinuiranost – studentsku praksu tretirati kao stalan proces koji se dugoročno odvija.
- Inovativnost – model studentske prakse treba da bude otvoren za poboljšanje i primenu novih saznanja.
- Selektivnost – pri odabiranju studenata koji će se primiti na praksu, izboru lica koja će u organizaciji biti zaduženja za sprovođenje prakse i izboru metoda i sredstava koja će se koristiti u realizaciji programa prakse.
- Dinamičnost – elemente studentske prakse treba konstantno usklađivati sa promenama u organizaciji i njenom okruženju koje su od značaja za praksu.
- Fleksibilnost – brzo prilagođavati elemente studentske prakse potrebama i mogućnostima organizacije, visokoškolskih institucija i studenata.
- Kooperativnost – zaposleni u organizaciji treba da u granicama svojih mogućnosti pružaju pomoć studentima da praksa bude što delotvornija.
- Individualizacija – podrazumeva izradu konkretnih programa prakse prema zahtevima procesa rada i potencijala/karakteristika studenata.
- Partnerski odnos – zaposleni iz organizacije treba da izgrađuju partnerski odnos sa studentima na praksi.

#### 4. MODEL STUDENTSKE PRAKSE

Ciljevi i principi studentske prakse predstavljaju osnovu za kreiranje odgovarajućeg modela (Slika 3.), čija je osnova funkcija da obezbedi ostvarivanje tih ciljeva primenom usvojenih principa.

Zadaci studentske prakse predstavljaju uže celine u odnosu na njene ciljeve, jer su nastali njihovim raščlanjivanjem. Zadaci u ovom slučaju predstavljaju konkretizaciju cilja: njihovim izvršenjem postiže određeni rezultat koji je samo deo jedne veće celine - cilja.

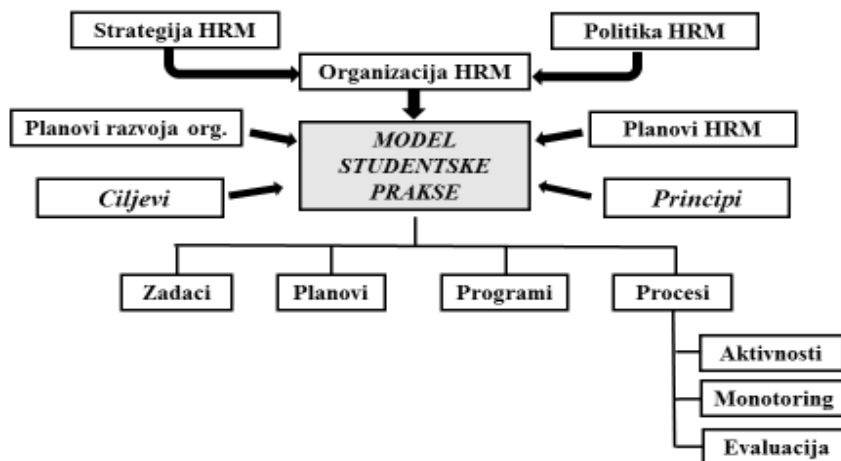
Svaki zadatak je usmeren ka njegovim izvršiocima i sadrži pet ključnih komponenti:

- **proces izvršenja**, koji se sprovodi kao radni proces;
- **predmet (objekt)** na kome treba izvršiti zahtevanu delatnost (rad);
- **radna sredstva** (osnovna i pomoćna) koja se koriste u obavljanju radnog procesa;
- **prostor** u kome se obavlja radni proces i
- **vreme** u kome treba obaviti određeni radni proces ili pojedine njegove faze.

Da bi se izvršenjem formulisanih zadataka studentske prakse ostvarili željeni rezultati neophodno je da se pre njenog početka za svakog od subjekata tog procesa (zaposlene u organizaciji i studente na praksi) preciziraju aktivnosti koje oni treba da obave. Te aktivnosti su prevashodno vezane za obavljanje poslova radnog mesta na kome se obavlja praksa.

**Planovi** studentske prakse se mogu grupisati u dve skupine:

- (A) planove prijema studenata na praksu (*broj i strukutra studenata koji se primaju na praksu,obrazovne institucije iz kojih se primaju studenti na praksu, radna mesta na kojima će se obavljati praksa, trajanje prakse, dinamika prijema ...*)
- (B) planove izvođenja prakse (*dinamika obavljanja prakse na određenim radnim mestima prema programima prakse*).



**Slika 3. Model studentske prakse**

**Programima** studentske prakse detaljno se utvrđuje sadržaj studentske prakse (praktična znanja i veštine koje treba da steknu obavljanjem prakse, poslovi i radne operacije kojima treba da ovladaju, metode obučavanja na tim poslovima i radnim operacijama, vreme koje je potrebno da provedu u svakoj od faza realizacije programa, subjekti iz organizacije koji treba da izvršavaju određene aktivnosti u realizaciji programa...)

**Procesi** predstavljaju skup radnih aktivnosti koje treba da obave određeni subjekti radi ostvarivanja željenog rezultata. Te aktivnosti koriste raspoložive resurse i imaju menadžment kojim omogućavaju transformaciju ulaznih elemenata u izlazne (ISO 9000:2008). Iz tog razloga neophodno je da sve aktivnosti budu konkretizovane odgovarajućim planovima i programima studentske prakse, jer se samo na taj način mogu efektivno, efikasno i ekonomično ostvariti željeni rezultati.

**Aktivnosti** predstavljaju srž studentske prakse i ugrađene su u planove izvođenja prakse i programe po kojima se ona obavlja.

**Monitoring** je prevashodno u funkciji upravljanja procesom studentske prakse u organizaciji. Praćenjem odvijanja procesa prikupljaju se informacije o realizaciji plana i programa studentske prakse, problemima koji se javljaju u tom procesu, efektima obavljenih aktivnosti, stepenu realizacije postavljenih ciljeva ... Informacije koje se dobiju monitoringom služe kao osnova za evaluaciju studentske prakse

**Evaluacijom** se, na osnovu podataka prikupljenim monitoringom, vrši ocenjivanje odvijanja procesa studentske prakse. Ona je u funkciji izvlačenja zaključka o pet glavnih aspekata studentske prakse, tj. o njoj:

- Relevatnosti,





- Efektivnosti,
- Efikasnosti,
- Uticaju i
- Održivosti ([www.sportanddev.org/monitoring-and-evaluation](http://www.sportanddev.org/monitoring-and-evaluation)).

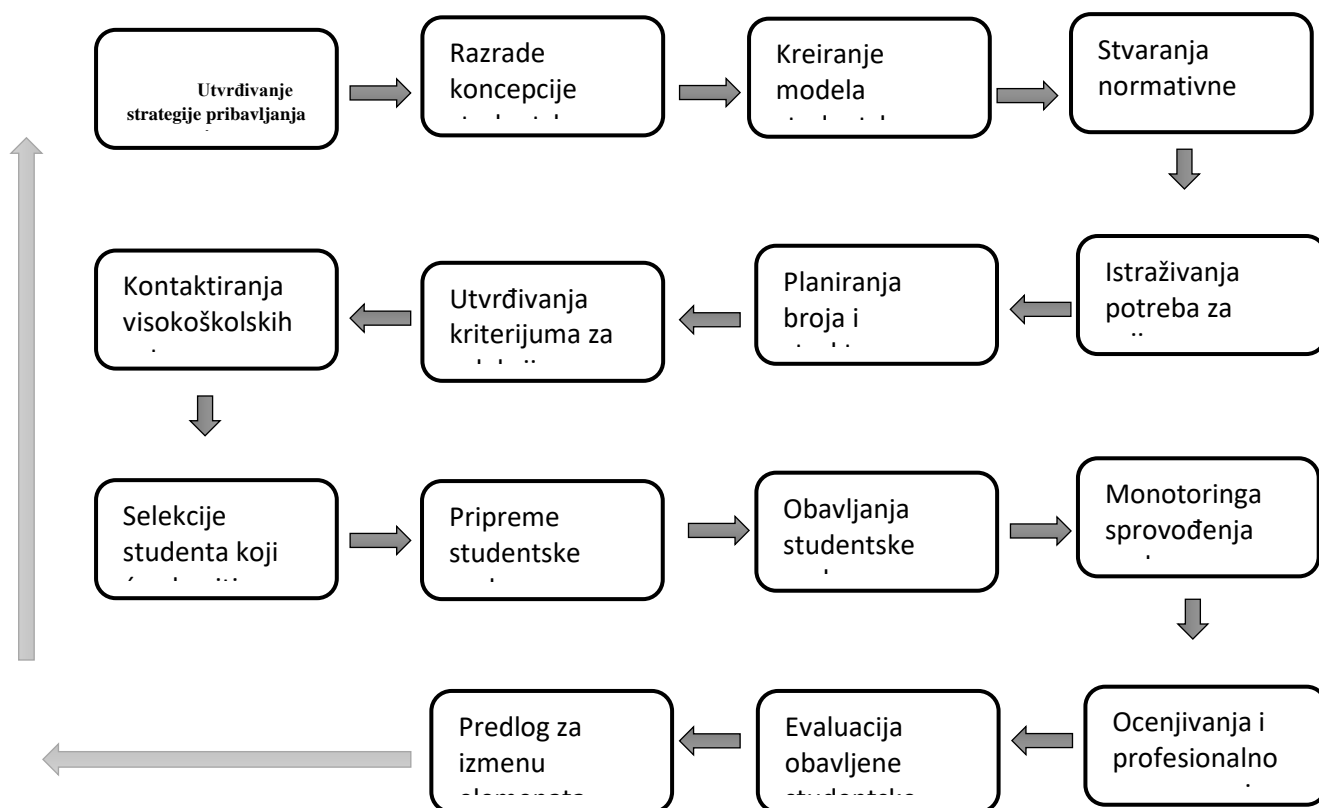
Imajući navedeno u vidu, organizacije treba studentsku praksu da koriste prevashodno kao izvor za popunu postojećih i novih radnih mesta mladim i perspektivnim izvršiocima sa svežim teorijskim znanjima, čime ovaj proces ima naglašenu strategijsku dimenziju. Na taj način organizacije istovremeno vrše i korisnu društvenu funkciju - stvarajući organizacione uslove studentima za sticanje praktičnih znanja i veština, kao značajnog elementa obrazovnog procesa, koji omogućuje studentima da na osnovu stečenog iskustva planiraju i programiraju razvoj svoje karijere.

Sa aspekta menadžmenta ova delatnost je višedimenzionalna, jer je za njeno efektivno obavljanje neohodno da se efikasno upravlja:

- **zahtevima** (Compliance Management)
- **procesima** (Process Management, SPC) i
- **rezultatima** (Process Performance Management, BSC, SPC).

## 5. PROCES STUDENTSKE PRAKSE

Proces organizovanja studentske prakse i njenog obavljanja u organizaciji je veoma složen i sastoji se iz niza različitih aktivnosti koje treba obavljati u kontinuitetu (Slika 4).



Slika 4. Proces studentske prakse



## ZAKLJUČAK

Pribavljanje, radna adaptacija i razvoj ljudskih resursa predstavljaju ključne procese HRM koji su u direktnoj funkciji ostvarivanja konkurentске prednosti organizacije, kao jednog od univerzalnih ciljeva poslovanja i razvoja svake organizacije. Zato se strategijom ljudskih resursa, pored ciljeva koji se žele ostvariti obavljanjem navedenih procesa, utvrđuju i osnove za njihovo ostvarivanje – u koje svrstavamo i opredeljenje za izvore pribavljanja ljudskih resursa.

U eri intenzivnih promena u tehnologiji i brzog zastarevanja znanja, iskustvo, kao uslov i kriterijum za izbor kandidata, gubi primat. Savremena znanja, poznavanje novih, prevashodno informacionih tehnologija, inovatorske performanse i posvećenost razvoju i promenama postaju ključni elementi u selekciji ljudskih resursa. Iz tog razloga visokoškolske institucije postaju jedan od ključnih izvora novih ljudskih resursa, čijim efektima u velikoj meri doprinosi i način obavljanja studentske prakse.

Kreiranjem odgovarajućeg modela studentske prakse i obezbeđivanjem potrebnih uslova za njegovo funkcionisanje, organizacija stvara neophodnu organizacionu osnovu za ostvarivanje željenih ciljeva u ovom području menadžmenta ljudskih resursa.



## LITERATURA:

1. Čizmič, E., Husić, M., Kenjić, V., Priručnik za obavljanje ferijalne prakse, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2006;
2. Savić, M., Živić, M., Gavrilović, Z., Studenti i praksa, Centar za Monotoring i evaluaciju, Berograd, 2006;
3. Reason, R. D., & Kimball, E. W. (2012), A new theory-to-practice model for student affairs: Integrating scholarship, context, and reflection, Journal of Student Affairs Research and Practice, 49(4), 359–376.( lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?)
4. The Black Book of the Bologna Process, The National Unions of Students in Europe, Bergen, 2005;
5. Vodič za planiranje karijere, Beogradska otvorena škola, Beograd, 2012;
6. [www.unidu.hr/.../Erasmus-stru-na-praksa-prezentacija....](http://www.unidu.hr/.../Erasmus-stru-na-praksa-prezentacija....) (05.01.2015);
7. [www.sportanddev.org/monotoring-and-evaluation](http://www.sportanddev.org/monotoring-and-evaluation) (23.8.2016);

## IZVORI:

1. Okvirni zakon o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini ( "Službeni glasnik BiH", broj 59/07);
2. Predlog akcionog plana za sprovođenje Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020 godine (novembar 2014);
3. Zakon o visokem školstvu Republike Slovenije – uradno prečišćeno besedilo – ZViS- UBP7 ("Uradni list RS", št. 32/12, 40/12, 109/12, 85/14);
4. Zakon o visokom obrazovanju Republike Srbije ("Sl. glasnik RS", br. 76/2005, 100/2007 - autentično tumačenje, 97/08, 44/10, 93/12, 89/13, 99/14, 45/15 i 68/15);
5. Законот за високото образование Републике Македоније („Службен весник на Република Македонија“ број 35/2008, 103/2008, 26/2009, 83/2009, 99/2009, 115/10, 17/11, 51/11, 123/12, 15/13, 24/13, 41/14, 116/14, 130/14 i 10/15);
6. Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (Urednički pročišćeni tekst, "Narodne novine" broj 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 2/07 - OUSRH, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13 i 101/14– O, RUSRH i 60/15 - OUSRH);
7. Zakon o visokom obrazovanju Republike Srpske ("Službeni glasnik RS", br. 73/10, 104/11, 84/12, 108/13, 44/15 i 90/16);
8. Zakon o visokom obrazovanju Republike Crne Gore ("Službeni list RCG", br. 44/14).



## СОЗДАВАЊЕТО И ОСВОЈУВАЊЕ ЗНАЕЊЕ ОСНОВА ЗА ОДРЖЛИВОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

**Проф. д-р Виктор Митревски**

БАС Институт за менаџмент Битола  
[mitrevski\\_viktor@yahoo.com](mailto:mitrevski_viktor@yahoo.com)

**АПСТРАКТ**

Модерна и современа организација во ера на знаење, глобализација на работата и брз технолошки и економски развој е онаа која учи, памти и реагира врз основа на добиените информации и стекнати знаења. Peter Senge, точно во својата книга Пета дисциплина (The Fifth Discipline) укажува на тоа дека најуспешни организации ќе бидат оние кои имаат својство на организации кои знаат да учат. Последните неколку децении едно од најзните прашања на кои им се посветува поголемо внимание е менаџирање со знаењето, организациското учење и организацијата која учи.

Изработката на овој труд е само еден дел од едно пошироко истражување извршено на подрачјето на Република Македонија од страна на БАС – институтот за менаџмент во Битола. Целта ни беше да утврдиме дали и какво значење има создавањето и освојувањето на знаење во подобрување на процесите и одржливоста на организациите опфатени во текот на истражувањето.

**Клучни зборови:** креирање, менаџмент, учење, знаење, освојување.



## CREATING AND CONQUERING KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATIONS FOR SUSTAINABILITY

**Prof. Viktor Mitrevski, Ph.D.**

BAS Institute of management Bitola

[mitrevski\\_viktor@yahoo.com](mailto:mitrevski_viktor@yahoo.com)

### ABSTRACT

Modern and contemporary organization in the era of knowledge, globalization of work and rapid technological and economic development is one that learns, remembers and responds based on the information received and acquired knowledge. Peter Senge, in his book *The Fifth Discipline*, indicates that the most successful organizations will be those that have the capacity of organizations that know how to teach. The last few decades one of the issues to which is paid more attention is knowledge management, organizational learning and organization learning.

The completion of this work is only one part of a broader research conducted on the territory of the Republic of Macedonia by BAS – Institute of Management in Bitola. Our goal was to determine whether and what is the significance of the creation and conquest of knowledge in the process of improvement and sustainability of organizations covered during research.

**Keywords:** creation, management, learning, knowledge, conquest.



## 1. ВОВЕД

Создавањето и генерирањето на нов капитал од знаење и секако негово практикување со максимална искористеност претставува еден од клучните елементи во одржливоста и конкурентноста на организациите. Барањата и погледите на современата организација денеска се вперени кон изнаоѓање на нови научни сознанија што ќе можат да најдат соодветна приемна во опстанокот и подобрување на достигнуањата во нелојалната конкурентност. Новите економски налети обременети со коренити и нагли промени и експанзиониот техничко - технолошки развој денешните организации ги ставаат во една специфичност која бара брзо прилагодување на потребите и состојбите на пазарот за што неопходно е да знае со што располага и кои потенцијали ги има самата организација. Да зане со каков капитал на знаење се располага, како да се креираат и создадат новите знаења, како да се сочува и складира знаењето, како да се менаџира и како најпаметно и најсоодветно се имплементира. Концепциски местото на менаџментот на знаење треба да го бараме во организациското учење и иновациите каде се врши спој и интегрираност на практиката со најновите иновативни трендови и креативноста на човечкиот потенцијал. Ефективност и ефикасност од менаџментот на знаење може да се очекува само ако знаењето се сфати, чува, развива и унапредува како капитал од непроценлива вредност и истиот се споделува со останатите во организацијата.

Предмет на нашето истражување ни беше менаџментот на знаење во дел од приватните и услужните организации во Р. Македонија, поконкртно фазите на освојување и креирање на знаењето во организациите. Целта и намерата ни беше да утврдиме дали и каква поврзаност и влијание постои помеѓу создаденото знаење со подобрување на процесите во насока на одржливоста на организациите.

## 2. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Научаната оправданост на истражувањето е во насока на генерирање на нови научни сознанија што ќе најдат соодветна теоретска и практична примена во подобрување на работењето и одржливоста на организациите. Намерата ни е да се истражат две значајни компоненти:

- Начините и постапките на стекнување и освојување на знаења и
- Влијание и поврзаност на стекнатите знаења во подобрување на процесите на работа во организациите.

### 2.1. МЕНАЏМЕНТ НА ЗНАЕЊЕ

Појавата на новиот концепт препознатлив по силниот бран на информатичките технологии и иновативноста и креативноста на човечките потенцијали, кој своите дострели ги постигнува и во теоретски и во практички рамки на самот почеток од дваесетипрвиот век се темели на три основни или главни компоненти: човечките ресурси, процесите и технологиите. Концепт во кој до израз доаѓа поврзасноста помеѓу човечките потенцијали, технологиите кои ги следата најновите светски трендови и достигнуања и процесите предизвикани од потребите во самите организации. Во основа новиот правец има интердисциплинарен работен концепт, фокусиран кон организациското учење во кој акцентот е ставен на менаџирањето со стекнатото знаење. Клучен ресурс со кој располага секоја организација е знаењето кое го поседува, со кое може да се



одговори на предизвиците и промените и кое и обезбедува конкурентска предност пред останатите организации.

Создавањето и освојувањето на знаење се првите два чекори од животниот циклус на менаџментот на занење кои минува низ пет чекори или фази: создавање на знаењето (Creation); освојување на знаењето (Capture); чување и складирање на занењето (Storing); поделба или трансфер на знаењето (Sharing) и примена на знаењето (Application).

Современа организација во ерата на знаење е онаа која учи, памти и делува на основа информациите и знаењето достапно на најдобар можен начин. Политиката на една современа организација треба да е ориентирана кон скенирање на опкружувањето и конкуренцијата, со тенденција на навремена и брза идентификација на приоритетите и целосна фокусираност во решавање на проблемите со способност за брзо и навремено прилагодување кон настанатите состојби.

### 2.1.1. Создавање на знаењето

Создавањето на знаење во организацијата подразбира одреден процес на креирање (Creation) на знаење користејќи различни средства, начини, методи и форми на организациско учење. Основната цел или традиционано прифатената цел на процесот на учење е усвојување на знаења (што знаеме), развивање на вештини (како знаеме) и промената на ставовите на поединците кои учат. Неопходно е да ја споменеме една од најпознатите рамката на организациското учење која се состои од три нивоа и во која постои повратна спрега во процесот на учење:

Нивоа на учење

- Индивидуално ниво;
- Тимско или групно ниво и
- Организациско учење.

Процес на учење („4I“)

- Интуиција;
- Интерпретација;
- Интегрирање и
- Инстиуализација.

Воедно доста занчајно е да се потенцира доприноста кои го има дадено Huber, кој се однесува во доусовршување на дадената рамка на организациското учење, додефинирајќи четири меѓусебно поврзани елементи: процесот на усвојување на знаење; процесот на информациска дистрибуција, процесот на информациска интерпретација и процесот на организациска меморија. Ваквиот процес на учење преку системите за посматрање и следење овозможува да се воочат слабостите и предностите на оние кои учат.

### 2.1.2. Освојување на знаењето

Кон знаењето се повеќе се гледа како на еден од клучните фактори за подобрување на процесите на производите и услугите во организациите. Одржливоста на организацијата и



создавањето на конкурентска предност пред другите како во потесното така и во поширокото опкружување е во висока корелација со освојувањето на нови знаења од кои се очекува правилна, навремена, ефективна и ефикасна примена.

Според теоријата има различни гледишта во поделбата на знаењето, меѓутоа една од основните поделби е од гледиште на епистомологијата и онтологијата, односно поделба на индивидуално и колективно и експлицитно и прекутно знаење. Основната карактеристика во освојувањето на колективното знаење е тоа што истото се шири помеѓу членовите во организацијата и во голема мера помага во заедничкото решавање на проблемите, додека индивидуалното знаење кое е составен дел од организациското знаење се наоѓа кај поединци и е насочено кон пренесување на знаењето од поединецот кон останатите. Експлицитното знаење има широка имплементација, со отворени и широки можности за негово пренесување и обременување, неопходно, добредојдено и најпосакувано на секоја организација. Наспроти ова, прекутното знаење, е со посебно значење затоа што неговото освојување е многу потешко, се наоѓа кај поединци (експерти) кои многу ретко го делат со другите и често го користат како моќно средство за остварување на поедини индивидуални цели. Според наведената поделба на знаењето (индивидуално/ колективно и експлицитно/ прекутно) направена е една основна комбинација за формирање на четири врсти на знаења:

- индивидуално - експлицитно (Embrained knowledge);
- индивидуално – прекутно (Embodied knowledge);
- колективно - експлицитно (Encoded knowledge) и
- колективно - прекутно (Emboded knowledge).

Вака формираните модели (комбинации) на знаења фокусираноста на знаењето го насочиле кон неколку правци: теоретско; практично; централизација и почитување на кодексот на однесување; поддршка на однесување во услови на отсуство на воспоставени/ пишани правила (контекстуално и диспрезирано).

## 2.2. ПРИМЕРОК НА ИСПИТАНИЦИ

Во истражувањето опфатени беа организации од усужната и производната дејност од подрачјето на Р. Македонија. Вкупно анкетирани 269 испитаници, од кои првиот суп примерок (услугна дејност) го сочинуваа 75 испитаници и вториот суппримерок (производна дејност) 194 испитаници. Примероците формираны беа по случаен избор, а според структурата односно работните позиции кои ги заземаа испитаниците во организациите вклучени беа: работници, оперативни менаџери и топ менаџери.

## 2.3. ИСТРАЖУВАЧКИ МЕТОДИ И ИНСТРУМЕНТИ

Од истражувачките инструменти, а со цел обезбедување на релевантни показатели и податоци користен беше анкетен прашалник составен од 9 индикатори кои учествуваат во дефинирањето на менаџментот на знаење (создавање и освојување на знаења) и организациската посветеност. Во изработката на анкетноит прашални земени се во предвид истражувачките барања на: сигурност, објективност, целисходност, економичност и практичност и применливост. Во прилог дадени е пакетот од анкетните прашања.

### а). Критериумска (зависна) варијабла:





- (VAR01) Постојано се бараат начини да се подобрат процесите, производите и услугите.

#### б). Предикторски (независни) варијабли:

- (VAR02) Со формални обуки.
- (VAR03) Со набљудување на работата и однесувањето на претпоставените.
- (VAR04) Со набљудување и однесувањето на колегите.
- (VAR05) Со споделување (добивање) искуства од колегите.
- (VAR06) Со следење на искуствата и работата на конкуренцијата.
- (VAR07) Учество во работни групи и тимови за организациски подобрувања.
- (VAR08) Своето искуство го споделувам со моите колеги.
- (VAR09) По враќањето од секое учество на некоја обука и друг вид усовршување ги споделувам новите сознанија со колегите.

Проценката од исказите на испитаниците извршена е со примена на четиристепена скала, од мерките на централната тенденција пресметана е аритметичката средина (Mean), а утврдувањето на отстапувањата односно варијабилноста од добиените просечни резултати пресметано е со стандардна девијација (Std. Deviation). Поврзаноста утврдена е со Пирсонов коефициент на корелација. Влијанието на предикторите (менаџментот на знење) кон критериумот (подобрувањето на процесите и одржливоста на организацијата) извршено е со примена на регресиска анализа. Во обработката на податоците користени се апликативната програма Microsoft Office Excel и SPSS.

### 3. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

Според добиените резултати во табела бр. 1 и 2, каде се дадени добиените вредности од извршената проценка на дадените искази на испитаниците од услужната и производната дејност може да се забележи дека поголеми отстапувања нема, односно поголемиот број на добиени резултати се движат околу аритметичката средина.

Табела 1 Дескриптивни показатели за суппримерокот на испитаници во услужната дејност

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
VAR01	3,37	0,69	75
VAR02	2,63	0,78	75
VAR03	3,04	0,65	75
VAR04	3,13	0,62	75
VAR05	3,17	0,62	75
VAR06	3,01	0,73	75
VAR07	2,47	0,74	75
VAR08	3,36	0,51	75
VAR09	3,23	0,75	75

Табела 2 Дескриптивни показатели за суппримерокот на испитаници во производната дејност

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
VAR01	3,41	0,84	194
VAR02	2,87	0,75	194
VAR03	3,13	0,86	194



<b>VAR04</b>	3,39	0,71	194
<b>VAR05</b>	3,40	0,72	194
<b>VAR06</b>	2,96	0,96	194
<b>VAR07</b>	2,39	0,87	194
<b>VAR08</b>	3,51	0,70	194
<b>VAR09</b>	3,29	0,94	194

Поврзаноста помеѓу критериумот (подобрувањето на процесите и одржливоста на организацијата) кај испитаниците од услужните организации, со применетиот систем на индикатори кои го дефинираат менаџментот на знаење (создавање и освојување на знаење) табела бр. 3, утврдена е со примана на Пирсоновиот коефициент (Pearson Correlation) на корелација. Според анализираниите податоци утврдено е ниско и средно позитивно ниво на корелација. Воедно од дадениот преглед може да се забележи дека помеѓу индикаторите кои го дефинираат менаџментот на знаење постои корелација од незначително негативно и ниско, средно и високо позитивно ниво.

Во табела бр. 4, каде се дадени анализираниите вредностите за поврзаноста од организациите во производните дејности утврдено е ниско, средно и високо позитивно ниво на корелација. Воедно од дадениот преглед може да се забележи дека помеѓу индикаторите кои го дефинираат менаџментот на знаење постои корелација од ниско, средно и високо позитивно ниво.

Табела 3 Поврзаност кај суппримероците на испитаници од услужната дејност

		Correlations								
		VAR01	VAR02	VAR03	VAR04	VAR05	VAR06	VAR07	VAR08	VAR09
Pearson Correlation	<b>VAR01</b>	<b>1,000</b>	0,359	0,359	0,228	0,255	0,178	0,393	0,112	0,279
	<b>VAR02</b>	0,359	<b>1,000</b>	0,456	0,325	0,300	0,246	0,513	0,408	0,308
	<b>VAR03</b>	0,359	0,456	<b>1,000</b>	0,659	0,251	0,287	0,271	0,161	0,318
	<b>VAR04</b>	0,228	0,325	0,659	<b>1,000</b>	0,427	0,385	0,273	0,272	0,371
	<b>VAR05</b>	0,255	0,300	0,251	0,427	<b>1,000</b>	0,204	0,437	0,268	0,263
	<b>VAR06</b>	0,178	0,246	0,287	0,385	0,204	<b>1,000</b>	0,265	0,133	-0,006
	<b>VAR07</b>	0,393	0,513	0,271	0,273	0,437	0,265	<b>1,000</b>	0,336	0,491
	<b>VAR08</b>	0,112	0,408	0,161	0,272	0,268	0,133	0,336	<b>1,000</b>	0,351
	<b>VAR09</b>	0,279	0,308	0,318	0,371	0,263	-0,006	0,491	0,351	<b>1,000</b>

Табела 4 Поврзаност кај суппримероците на испитаници од производната дејност

		Correlations								
		VAR01	VAR02	VAR03	VAR04	VAR05	VAR06	VAR07	VAR08	VAR09
Pearson Correlation	<b>VAR01</b>	<b>1,000</b>	0,150	0,499	0,270	0,217	0,379	0,307	0,497	0,432
	<b>VAR02</b>	0,150	<b>1,000</b>	0,251	0,305	0,352	0,215	0,179	0,273	0,259
	<b>VAR03</b>	0,499	0,251	<b>1,000</b>	0,516	0,432	0,507	0,256	0,394	0,330
	<b>VAR04</b>	0,270	0,305	0,516	<b>1,000</b>	0,718	0,323	0,184	0,350	0,364
	<b>VAR05</b>	0,217	0,352	0,432	0,718	<b>1,000</b>	0,334	0,175	0,408	0,347
	<b>VAR06</b>	0,379	0,215	0,507	0,323	0,334	<b>1,000</b>	0,271	0,251	0,321
	<b>VAR07</b>	0,307	0,179	0,256	0,184	0,175	0,271	<b>1,000</b>	0,270	0,285
	<b>VAR08</b>	0,497	0,273	0,394	0,350	0,408	0,251	0,270	<b>1,000</b>	0,591
	<b>VAR09</b>	0,432	0,259	0,330	0,364	0,347	0,321	0,285	0,591	<b>1,000</b>

Од извршената регресиска анализа, на системот од применети индикатори на менаџментот на знаење (создавање и освојување на знаењето) со критериумот (подобрувањето на процесите и одржливоста на организацијата) добиени се следните резултати:



1. Прегледот во табела бр. 5 и графичкиот приказ бр. 1, каде се дадени добиените резултати од истражувањето кај испитаниците од организациите во услужните дејности ни укажува дека коефициентот на корелација, односно корелацијата на системот од предикторски варијабли (VAR02, VAR03, VAR04 VAR05, VAR06, VAR07, VAR08 и VAR09), со критериумот изнесува  $R=.500$ , а коефициентот на предикција  $R^2= .250$ , што значи го објаснува заедничкиот варијабилитет со околу 25%. Таквата поврзаност укажува на статистичка значајност на ниво од  $p = .011$  (Sig. = 0,011). Останатите 75% во објаснувањето на вкупниот варијабилитет останува на некои други фактори и показатели кои не се предмет на нашето истражување.

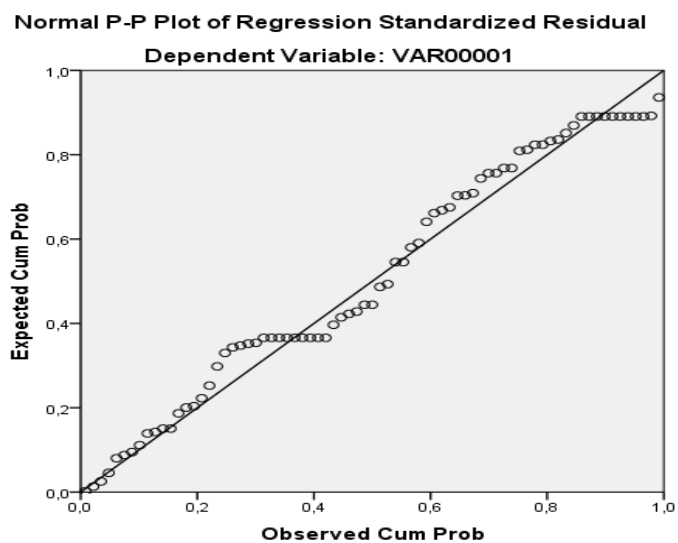
2. Прегледот во табела бр. 6 и графичкиот приказ бр. 2, каде се дадени добиените резултати од истражувањето кај испитаниците од организациите во приватните дејности ни укажува дека коефициентот на корелација, односно корелацијата на системот од предикторски варијабли (VAR02, VAR03, VAR04 VAR05, VAR06, VAR07, VAR08 и VAR09), со критериумот изнесува  $R=.640$ , а коефициентот на предикција  $R^2= .410$ , што значи го објаснува заедничкиот варијабилитет со околу 41%. Таквата поврзаност укажува на статистичка значајност на ниво од  $p = .000$  (Sig. = 0,000). Останатите 59% во објаснувањето на вкупниот варијабилитет останува на некои други фактори и показатели кои не се предмет на нашето истражување. Покрај заедничката поврзаност на системот, поединечно позитивно статистички значајно влијание од позитивно средно и ниско ниво врз истиот забележаа показателите: VAR03 - Со набљудување на работата и однесувањето на претпоставените (BETA = 0,313), што е значајно на ниво од  $p\text{-level} = .000$  и VAR08 - Своето искуство го споделувам со моите колеги (BETA = 0,298) што е значајно на ниво од  $p\text{-level} = .000$ .

Табела 5 Влијание на менаџментот на знаење врз подобрувањето на процесите и одржливоста на организацијата кај суппримерокот на испитаници од услужните дејности

Coefficients <sup>a</sup>						
Model uslužna dejnost		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1						
	VAR02	,119	,125	,135	,954	,344
	VAR03	,282	,165	,263	1,703	,093
	VAR04	-,135	,183	-,121	-,738	,463
	VAR05	,106	,142	,095	,742	,461
	VAR06	,051	,117	,054	,438	,663
	VAR07	,197	,138	,210	1,426	,158
	VAR08	-,125	,168	-,092	-,743	,460
	VAR09	,096	,126	,103	,756	,452
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig.	
1	,500 <sup>a</sup>	,250	,159	,63564	<b>,011<sup>b</sup></b>	



Графикон 1 Влијание на менаџментот на знаење врз подобрувањето на процесите и одржливоста на организацијата кај суппримерокот на испитаници од услужните дејности

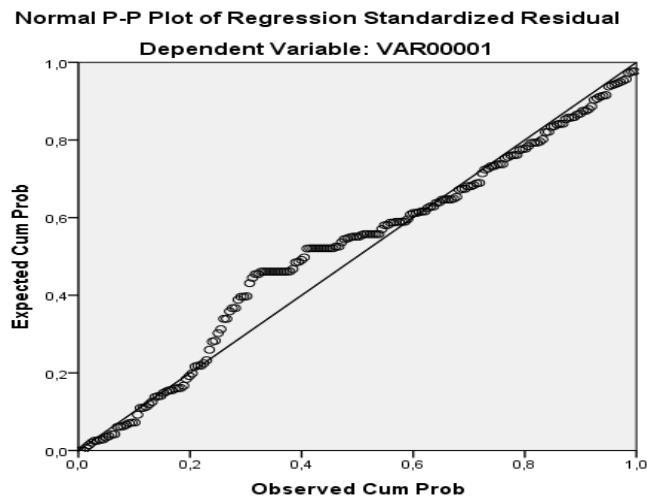


Табела 6 Влијание на менаџментот на знаење врз подобрувањето на процесите и одржливоста на организацијата кај суппримерокот на испитаници од производните дејности

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	proizvodna dejnost	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	VAR02	-,049	,068	-,045	-,722	,471
	VAR03	,304	,073	,313	4,180	,000
	VAR04	,007	,102	,006	,067	,946
	VAR05	-,159	,099	-,137	-1,608	,110
	VAR06	,110	,059	,126	1,859	,065
	VAR07	,099	,059	,103	1,692	,092
	VAR08	,356	,089	,298	3,986	,000
	VAR09	,124	,065	,140	1,905	,058
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig.	
1	,640 <sup>a</sup>	,410	,384	,65645	,000 <sup>b</sup>	



Графикон 2 Влијание на менаџментот на знаење врз подобрувањето на процесите и одржливоста на организацијата кај суппримерокот на испитаници од услужните дејности



#### 4. ЗАКЛУЧОК

Интегрираноста на трите компоненти (човечките ресурси, процесите и технологиите) кои всушност и го создаваат самиот процес на менаџмент на знаење заеднички градат една одржлива и функционална целина која станува се позначаен фактор во напредокот и подобрувањето на процесите и одржливоста на организациите. Значењето на ова истражување може да се согледа од два аспекти и тоа: теоретската рамка, која е дадена на самиот почеток (иако во кратки црти доволно се потпира на претходни истражувања и проверени теоретски сознанија) и истражувањето од кое може да се констатира дека менаџментот на знаење, поточно создавањето и освојувањето на знаењето како основа на истиот учествува во подобрувањето на процесите и одржливоста на организациите.

*Покрај другите можат да се издвојат и неколку поединечни заклучоци:*

- Според резултатите постои поврзаност како помеѓу начините на подобрување на процесите, производите и услугите исто така и помеѓу пакетот на индикатори кои го дефинираат менаџментот на знаење.
- Покрај влијанието кое го има применетиот систем од индикатори кои го претставува менаџментот на знаење врз изнаоѓањето на начини за подобрување на процесите, производите и услугите, одредени индикатори (од применетите варијабли) можат да влијаат поединечно врз подобрувањето на процесите, производите и услугите, односно да помогнат во подобрувањето на одржливоста на самата организација.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Crossan, M., M., Lane, H. & White, R. (1999). An organizational learning framework. From intuition to institution, *Academy of management Review* 24 (3), 522-537.
2. Davenport, T. I Prusak, L. (2000). *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. xv.
3. Ѓorđević-Bojanović, J. (2009). *Menadžment znanja*. Beograd: Data status.
4. Frappaolo, C. (2006). *Knowledge Management*. Capstone Publishing Ltd. Str. 57-61.
5. Huber, G., P. (1991). „Organization Learning: the contributing processes and the literatures“, *Organization Science*, 2 str. 88-115.
6. Liu S.S., Luo X., Shi Y. Z. (2002). *International Journal of Research in Marketing*, 19, 367-382.
7. Lončarević, R., Mašić, B. i Ѓorđević – Bojanović, J. (2007). *Menadžment, principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
8. Lam, A. (2000). *Tacit Knowledge, Organizational learning and Societal Institutions: An integrated Framework*. Str. 497-513. Dostapno na: [www.fundaricles.com](http://www.fundaricles.com). Prezemeno od sajtot na 19. 09. 2016.
9. Mitrevski, V. & Aceski, A. (2015). *Creation and Transfer of Knowledge Management in Sports Institutions and Organizations*. *Indian Journal of commerce & management studies*, Volume VI, Issue 1, January, str. 70-75.
10. Mašić, B. i Ѓorđević–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.



## ВЛИЈАНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ КАЈ ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

**Виш пред. м-р Даниела Карадаков**

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје  
danielakaradakov@gmail.com

**М-р Сашко Карадаков**

Раде Кончар – ТЕП, Скопје/ Rade Konchar – ТЕР, Skopje  
[karadakovsasko@gmail.com](mailto:karadakovsasko@gmail.com)

### АПСТРАКТ

Организациското учење предизвикува промени кои влијаат врз развојот на организацијата. Додека пак, организацискиот развој претставува одговор на промените, сеопфатна образовна стратегија која има за цел да ги промени верувањата, ставовите, вредностите и структурата во рамките на организацијата со цел подобро да се прилагоди на конкурентноста на пазарот и подобро да ја следи стапката на раст преку промените. Организацискиот развој се темели на тие промени со цел да се унапреди организациската ефикасност и сеопфатната „здравствена состојба“ на организација, преку планирани интервенции во организацискиот процес, а притоа користејќи знаења. Секое настојување да се поттикне организацискиот развој бара посебен ангажман како од менаџментот, така и од вработените, нивна посветеност и соработка низ целиот тој процес.

Согледувајќи го значењето на влијанието на организациското учење врз организацискиот развој, во овој труд е направена анализа на влијанието на организациското учење врз организацискиот развој кај производствените организации гледано низ призмата на вработените во тие организации.

**Клучни зборови:** организациско учење, организациски развој, влијание, производствени организации.



## THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL LEARNING ON THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF MANUFACTURING ORGANIZATIONS

**Senior Lecturer Daniela Karadakov, M.Sc.**

Business Academy Smilevski – BAS, Skopje

[danielakaradakov@gmail.com](mailto:danielakaradakov@gmail.com)

**Sashko Karadakov, M.Sc.**

Раде Кончар – ТЕП, Скопје/ Rade Konchar – ТЕП, Skopje

[karadakovsasko@gmail.com](mailto:karadakovsasko@gmail.com)

### ABSTRACT

Organizational learning causes changes that impact the development of the organization. However, organizational development is the response to changes, a comprehensive educational strategy aimed at changing beliefs, attitudes, values and structure within the organization in order to enable it to better adapt to market competition and improve its rate of growth through changes. Organizational development is based on these changes which bring about improvement of organizational efficiency and the overall "health state" of the organization through planned interventions in the organizational process, applying knowledge at all times. All efforts to foster organizational development require special commitment by the management and the employees, their dedication and cooperation throughout the process.

Realizing the importance of the impact of organizational learning on organizational development, this paper is an analysis of the impact of organizational learning on the organizational development in manufacturing organizations, viewed from the aspect of the employees of such organizations.

**Keywords:** organizational learning, organizational development, impact, manufacturing organizations.





## ВОВЕД

Организацијата својот развој и својата конкурентска предност ја темели на неопипливите активи: знаењата, искуството, интелектуалниот капитал, информациите и способноста за нивна обработка, know-how, способноста на менаџментот, брендот, имиџот, репутацијата, организациската култура, лојалноста на потрошувачите, довербата, преференците на потрошувачите, а она опипливото лесно може да се потроши, да се расипе, да го снема... (Tom Peters).

Развојот на организацијата во динамичното окружување постојано изложено на промени зависи од многу фактори. Иако главно развојот на организацијата се темели на остварениот профит и конкурентската предност на пазарот, сепак овој современ начин на функционирање во ова променливо време треба да ги насочи организациите свесно да го согледаат значењето на стекнување и развивање на знаењата на вработените.

Знаењето е најважниот човечки ресурс и капитал, а со оглед на тоа дека во ова променливо окружување не може да се опстои без поседување на знаење денешните организации треба својот примарен фокус да го насочат токму кон стекнување на потребните знаења.

Градејќи ја организацијата како систем кој учи, односно организација која учи, организацискиот развој ќе се темели главно на човечките ресурси, кои претставуваат основниот интелектуален капитал на организацијата, интердисциплинарните пристапи и модерната технологија.

## ОРГАНИЗАЦИСКО УЧЕЊЕ И ОРГАНИЗАЦИСКИ РАЗВОЈ

Со развивање на организациското учење, со стекнување на организациското знаење, со предизвикување на организациските промени, организацијата влијае позитивно врз својот развој.

Под стручниот термин „органizaциски развој“ се подразбира сеопфатни планирани организациски промени, кои се водат од врвот на организациската пирамида, а со цел унапредување на организациската ефикасност и сеопфатната „здравствена состојба“ на организацијата, преку планирани интервенции во организацискиот процес, користејќи знаења и постигнувајќи организациска интеграција.

Програмата за организациски развој се состои од дијагноза на состојбата, стратегиски план за унапредување и план за мобилизација на ресурсите за спроведување на програмата.

Органizaцискиот развој најпросто се дефинира како развој на организацијата. Но сепак, треба да се одделат овие два поима. Органizaцискиот развој е само дел од развојот на организацијата, но сепак еден од најважните. Органizaцискиот развој е поширок концепт кој го опфаќа технолошкиот развој, развојот на пазарот и други развојни активности. Органizaцискиот развој како посебна научна дисциплина се развива многу брзо и се применува во практиката на современите организации. Многу луѓе, организацискиот развој го поистоветуваат со хуманизацијата на работата, подобрување на односите, унапредување во работата и сл. Ваквото дефинирање не е сеопфатно и со ова се потенцираат само одредени компоненти на организацискиот развој. Органizaцискиот развој претставува одговор на промените, сеопфатна



образовна стратегија, која има за цел да ги промени верувањата, ставовите, вредностите и структурата во рамките на организацијата со цел подобро да се прилагодат на конкурентноста на пазарот и да ја следат стапката на раст со промените. Организациониот развој е долгорочен напор за да се подобри процесот на донесување на одлуки, особено преку ефективно и партиципативно управување и подобрување во организациската култура. Организациониот развој е процес на планирање на промени.

## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

За потребите на ова истражување опфатени се повеќе мали, средни и поголеми производствени организации кои партиципираат на територијата на Р. Македонија.

Со цел да се утврди какво е влијанието на организациското учење врз организацискиот развој конкретно во производствените организации од аспект на вработените, направено е истражување во 15 производствени организации на територијата на Р. Македонија. Со ова истражување се опфатени 108 вработени во овие организации кои беа анкетирани со анонимна анкета со цел да се утврди влијанието на организациското учење врз организацискиот развој. Анкетата содржеше 40 искази на кои испитаниците имаа можност да одговорат со примена на седумстепен скала на проценка во однос на тоа колку се согласуваат или не се согласуваат со дадените искази.

Демографската структура на вработените е следна. Од вкупно 108 анкетирани вработени, 64 припаѓаат на машката популација, а 44 припаѓаат на женската популација. Од ова може да се воочи дека поголемиот дел од опфатените вработени со истражувањето припаѓаат на машката популација.

Во однос на степенот на образование 6 од испитаниците се со основно образование, 61 се со завршено средно образование, 33 испитаници се со завршено високо образование, 8 испитаници се со завршен втор циклус на студии. Од ова може да се воочи дека вработените во истражуваните производствени организации, во најголем дел се со завршено средно образование, поголем дел се со завршено високо образование во однос на оние кои имаат завршено основно образование или втор циклус на студии. И образованието е дел од организациското учење, па токму поради тоа и овој факт може да се земе во предвид како влијателен фактор врз влијанието на организациското учење врз организацискиот развој во производствените организации. Овие податоци се прикажани во графикон бр. 1.





Во однос на возраста, 9 од испитаниците се на возраст под 25 години, 37 од испитаните вработени лица се на возраст помеѓу 25 и 34 години, 33 се на возраст помеѓу 35 и 44 години, 19 се на возраст помеѓу 45 и 54 години и 10 испитаници се на возраст помеѓу 55 и 64 години (графикон бр. 2). Од ова може да се воочи дека вработените во истражуваните производствени организации се на возраст помеѓу 25 до 44 години, што според теоријата, тоа е периодот на напредување во кариерата, вложување во личниот развој, во учење, што дополнително допринесува да се збогати организациската меморија и на тој начин да се влијае врз организацискиот развој.



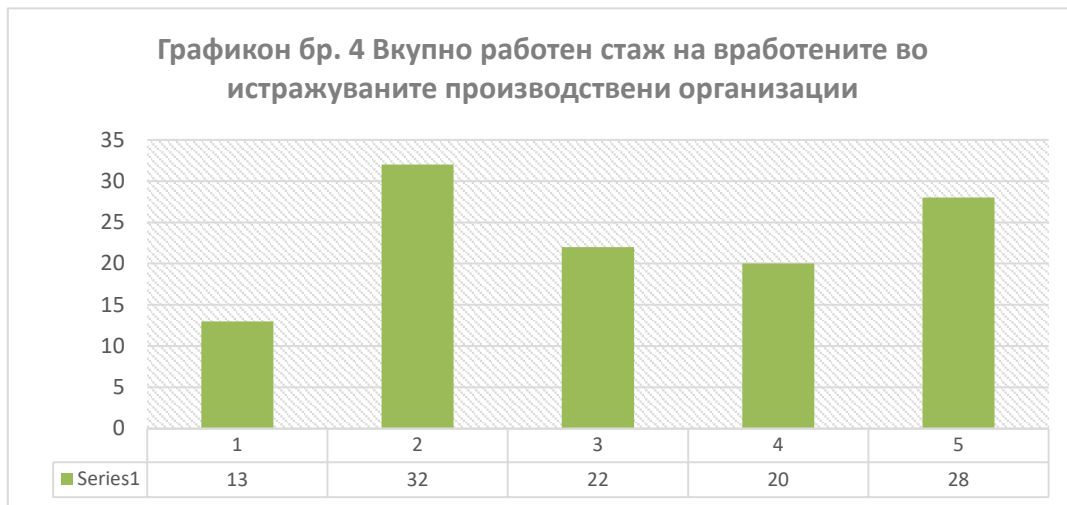
Испитаните вработени од производствените имаат и различно работно искуство. Само 2 од испитаниците имаат вкупно работно искуство помало од 1 година, 26 испитаници имаат работно искуство од 1 до 5 години. Од 5 до 10 години работно искуство имаат најголем дел од испитаниците, односно 30. 22 имаат работно искуство од 10 до 15 години, а над 15 години вкупно работно искуство имаат 28 испитаници (графикон бр. 3). Од овој податок може да се воочи дека организациите веќе имаат изградено основно и втемелено тло за организациска меморија и дека можат, треба своето искуство разумно да го искористуваат во насока на воспоставување на севкупен организациски развој.



Во однос на работното искуство на вработените во производствените организации во кое е направено истражувањето, 13 од нив се со работно искуство во истата организација помалку од 1 година, 32 се со работно искуство од 1 до 5 години, 22 се со работен стаж во истата организација од 5 до 10 години, 20 се со работен стаж од 10 до 15 години и 21 се со работен стаж во истата организација над 15 години (графикон бр. 4). Овој податок укажува на фактот дека најголем дел од вработените веќе подолго време се дел од организациите каде што



работат, што укажува на тоа дека тие веќе меѓусебно се познаваат, ја познаваат организацијата и начинот на работа, знаат кон што целат и треба своето знаење и искуство во конкретната работа да го искористат кон остварување на организациските цели и постигнување на



организациски развој.

За обработката на податоците користена е дескриптивна и компаративна статистика. Од дискриминативните процедури користен е Пирсоновиот коефициент на корелација и регресиска анализа. Пирсоновиот коефициент на корелација се користеше за утврдување на поврзаноста помеѓу организацискиот развој и организациското учење кај производствените организации, а примената на регресиската анализа овозможи да се воочи влијанието на организациското учење врз организацискиот развој во производствените организации.

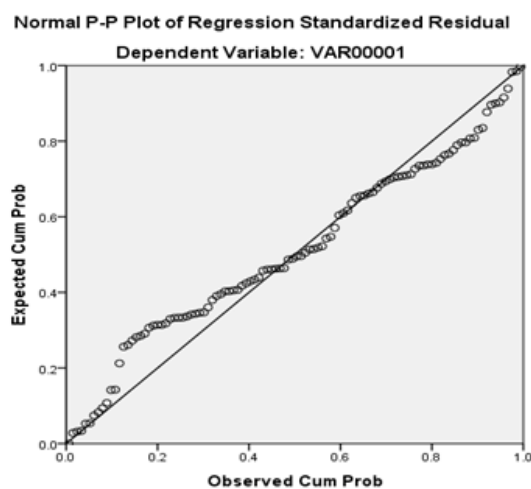
## РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Со помош на Пирсоновиот коефициент на корелација може да се воочи поврзаноста на организацискиот развој со организациското учење во истражуваните производствени организации. Влијанието на организациското учење врз организацискиот развој кај производствените организации од аспект на вработените е прикажан во табела бр. 1.

Табела 1 Влијание на организациското учење врз организацискиот развој кај производствените организации од аспект на вработените

Coefficients						
Модел на организациски развој – производствени организации		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	F 1	,478	,082	,478	5,841	,000
	F 2	,154	,080	,154	1,927	,057
	F 3	,235	,078	,235	3,012	,003
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	.700 <sup>a</sup>	,490	,475	,72442	33,297	.000 <sup>b</sup>

Графикон 1 Дијаграм за утврдување на нетипични точки, односно распространетост на резултатите во производствените организации



Според анализите од прегледот во табела бр. 1 и графикон бр. 5, каде се дадени резултатите од истражувањето помеѓу индикаторите кои го дефинираат организациското учење, со критериумот (заедничката компонента која го дефинира организацискиот развој) кај примерокот вработени од производствените организации, коефициентот на корелација изнесува  $R=0.700$ , а коефициентот на предикција  $R^2=0.490$ , што значи го објаснува заедничкиот варијабилитет со околу 49%. Таквата поврзаност укажува на статистичка значајност на ниво од  $p = 0.000$  ( $\text{Sig.} = 0,000$ ). Останатите 51% во објаснувањето на вкупниот варијабилитет останува на некои други фактори и индикатори кои не се предмет на ова истражување. Покрај заедничката поврзаност на системот, поединечно позитивно ниско и средно статистички значајно влијание врз истиот забележаа два индикатори односно фактори (F1 (органizaциско учење и тимска визија),  $\beta = 0.487$ ,  $\text{Sig.} = 0,000$  и F3 (органizaциско учење, чување и складирање на знаења),  $\beta = 0.235$ ,  $\text{Sig.} = 0,003$ ). Покрај влијанието што го имаат дефинираниот систем на екстрахирани фактори од организациското учење, поединечно влијание врз организацискиот развој имаат и одредени дефинираните латентни димензии односно фактори (F), што може да претпостави дека вакво влијание можат да предизвикаат и одредени поединечни индикатори односно варијабли.

## АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Според анализите од показателите за влијанието на организациското учење врз организацискиот развој кај вработените констатирано е дека постои статистичка значајност кај производствените организации, што значи дека организациското учење значајно влијае врз организацискиот развој. Коефициентот на корелација има забележано високо ниво на поврзаност ( $R=0.700$ ). Процентот со кој се објаснува заедничкиот варијабилитет се движи од 49%. Поединечно значајно влијание врз критериумот (органizaциски развој) покрај применетиот систем на индикатори кај производствените организации имаат забележано првиот општ фактор за организациско учење и колективна визија (F1) и третиот, факторот за организациско учење и складирање и чување на знаењето.



## **ЗАКЛУЧОК**

Врз основа на резултатите до кои се дојде од истражувањето може да се заклучи дека е воочено значително влијание на организациското учење врз организацискиот развој кај производствените организации. Тоа влијание е забележано кај два значајни фактори: организациското учење и колективната визија и организациското учење, чувањето и складирањето на знаења. Она што како препорака може да произлезе од ова истражување е тоа дека организациите треба да остварат отворен пристап за дискутирање за грешките, вработените взаемно да си помагаат, проблемите да ги гледаат како можности, да градат доверба помеѓу нив, да користат фидбек, да ја почитуваат слободата на избор, да ја градат рамноправноста, да воспоставуваат двонасочна комуникација, да ја поттикнуваат иницијативноста, да целат кон колективната визија, да создадат можности за учење, да чувствуваат задоволство и сл. Сето ова води кон пред се личен, а потоа кон организациски развој.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Britton, B. (2002), Learning for Change, Principles and practices of learning organizations, Swedish Mission Council;
2. Marquardt, M. (2002), Building the Learning Organization, Palo Alto, Davies – Black Publishing Inc, 2nd ed;
3. Wellman, J. (2009), Organizational Learning – How Companies and Institutions Manage and Apply Knowledge, New York, Pelgrave Macmillan.
4. Balzac S.R., (2011) Organizational Development, Mc Graw Hill.
5. Kondalkar V.G., (2009), Organization Development, New Delhi, New Age International (P) Limited, Publishers.
6. Janicijevic N., Organizaciono ucenje u teoriji organizacionih promena, Originalni naucni radovi, Ekonomski fakultet, Univerzitet vo Beograd, <http://ea.ekof.bg.ac.rs/>



## ИСКУСТВО И ЗНАЕЊЕ КАКО ЕДИНСТВЕНА ОДРЖЛИВА ПРЕДНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

**Доц. д-р Зоран Б. Јовески**

БАС Институтот за менаџмент Битола  
[z.joveski@t-home.mk](mailto:z.joveski@t-home.mk) / [z.joveski@yahoo.com](mailto:z.joveski@yahoo.com)

### АПСТРАКТ:

Со оглед на фактот што искористување на материјалните ресурси на организацијата станува „пресметливо“ и „шематизирано“ изразено преку достапност и дефинираност на цените на економските ресурси, набавките и испораките, добар дел од енергијата, организацијата сè повеќе ја насочува кон искористување на интелектуалните потенцијали на вработените преку споделување на искуството и знаењето на сите нивоа. Користејќи го овој потенцијал на своите вработени, модерната организација сака да создаде стратегија која ќе овозможи ефикасно искористување на компаниско знаење со цел обезбедување на конкурентна предност над другите и обезбедување на поголем профит на истата.

Во денешната современа „економија на знаење“, можноста за стратегиско управување со искуството и знаењето на вработените на сите нивоа станува сè повеќе важно и сè повеќе претставува одлучувачки фактор во постигнување и одржување на конкурентна предност. Во суштина, се чини дека денес, „единствената одржлива предност“ на организацијата над другите организации претставува искористувањето на искуството и знаењето што истата го поседува. Несомнено, во современ економски контекст, искористувањето на оваа предност преку градење на соодветна стратегија за управување со искуството и знаењето, се чини сè повеќе станува неопходност.

Во овој труд, потпирајќи се на критичка теорија, ќе се обидеме, да посочиме дел од начините на искористување на искуството и знаењето со цел за обезбедување на конкурентна предност на организацијата.

**Клучни зборови:** Управување со искуство и знаење, конкурентска предност;





## EXPERIENCE AND KNOWLEDGE AS A SINGLE SUSTAINABLE ADVANTAGE OF THE ORGANIZATION

**Ass. Prof. Zoran B. Joveski, Ph D**

BAS Institute of Management Bitola

[z.joveski@t-home.mk](mailto:z.joveski@t-home.mk) / [z.joveski@yahoo.com](mailto:z.joveski@yahoo.com)

### ABSTRACT:

Given the fact that utilization of material resources by the organization "accountable" and "in a scheme" expressed through availability and definition of prices to economic resources, supplies and deliveries, a good deal of energy, the organization increasingly focuses on the exploitation of intellectual assets employees by sharing experience and knowledge of all levels. Using the potential of its employees, modern organization wants to create a strategy that will enable efficient at company knowledge in order to provide a competitive edge over others and giving more profits to it.

In today's modern "knowledge economy", the possibility of strategic management experience and knowledge of staff at all levels is becoming increasingly important and increasingly a decisive factor in achieving and maintaining a competitive advantage. Basically, it seems that today, "the only sustainable advantage" of the organization over other organizations is utilizing the experience and knowledge it possesses. Undoubtedly, the contemporary economic context, the use of this advantage by building appropriate management strategy experience and knowledge, it seems increasingly becoming a necessity.

In this paper, relying on critical theory, will try to point out ways of using the experience and znenjeto in order to provide a competitive advantage to the organization.

**Keywords:** Management experience and meaning, competitive advantage;



## 1. ВОВЕД

Искуството и знаењето како особеност на современата организација може да се анализира и посматра главно врз основа на два аспекти:

- а). Поширок (организациски) аспект; и
- б). Потесен (личен) аспект.

Основата за поширокиот (организациски) аспект на искуство и знаење претставува способност што може и мора да биде искористена од страна на организацијата како предност. Тоа подразбира дека искуството и знаењето на сите кинители треба и мора да се насочат взаимно да делуваат чинејќи ја при тоа организацијата конкурентна и компететивна во споредна со другите. Во суштина, тоа претставува поширока основа за создавање на предност на организацијата пред другите, се разбира доколку биде правилно искористено искуството и знаењето на вработените. Воедно, ова искористување на искуството и знаењето претставува:

- Потврда дека организацијата е свесна за својот потенцијал и неговото влијание врз успешноста на истата; како и
- Потврда дека искуството и знаењето се основа за успешно опстојување на организацијата во современите економски текови во општество базирано на знаење.

Од друга страна, основата пак на потесниот (личен) аспект на искуството и знаењето е дадена и се однесува на единката, сваќајќи ја при тоа как искуство и знаење што поединечно го поседува секој вработен во организацијата. Особеностите што ги поседува единката – вработен, а кои се однесуваат на искуството и знаењето како лична особеност, претставуваат насušна потреба на поединецот да се справи со новите предизвици што ги носи неговото работно место.

Во суштина, овие особености се изразени преку:

- Однесувањето на современата индивидуа во целокупниот општествен живот, вклучително и во организацијата; како и
- Вклучување на современата индивидуа во делувањето на организацијата со цел за искористување на личното искуство и знаење што истата го поседува.

Современо општество во кое делуваат оорганизациите, гледано според предметот на овој труд, главно ги содржи следните карактеристики изразени преку состојби и појави што се карактеризираат со:

- Брзи промени во процесите на производство;
- Повисок квалитетот на производот;
- Организациски промени во претпријатија;
- Принципи на макро стабилност, отвореност, конкуренција и менџирање; како и
- Добивање награда – вреднување на резултатите.



Современото општеството, во денешен современ контекст, гледно од аспект на искористување на потенцијалот на искуството и знаењето как особено и на индивидуата, но и на организацијата во целина, главно става акцент на:

- Максимално искористување на искуството и знаењето;
- Подигнување на квалитетот на стекнување на ново искуство и знаење по пат на примена на нови пристапи и стимулација; и
- Изноаѓање на различни начини на ефектуирање на искуството и знаењето со цел за остварување на предност пред другите.

## 2. ПРОБЛЕМ

Токму потесниот (личен) аспект на искуството и знаењето што го поседува индивидуата, претставува потесен предмет на овој труд. Основата на потесниот поим претставува мотивот што ја тера индивидуата да собира искуство и знаење се наоѓа во премиста која вели дека „сознанието дека искуството и знаењето се зголемуваат со огромна брзина, додека пак постојните (сегашни) сознанија се повеќе и се побрзо застаруваат во однос на претходните“. Доколку индивидуата го почитува погорното, логично да го прифати и да го практикува искуството, но и знаењето, во текот на делувањето во организацијата без разлика на работното место на кое се наоѓа.

Искуството и знаењето гледано од аспект на овој труд, главно се дефинира како:

- Искуство и знаење формирано во текот на целиот живот;
- Искуство и знаење формирано за време на активностите што се обавуваат во слободното време; како и
- Искуство и знаење формирано во образовните институции (училиште, факултет).

Полето на искуството и знаењето на индивидуата опфаќа широк појас на делување, и тоа:

- Од општо па сè до стручно;
- Од минато па сè до сегашно; како и
- Од сегашно па сè до идно (искуство и знаење).

Основата на сваќањето на искуството и знаењето како процес низ кој минува индивидуата, гледано од аспект на овој труд, можеби најлесно ќе биде доловена доколку се следат одговорите на двете клучни прашања поврзани со истото - што тиа претставуваат тоа и зошто да се практикуваат.

Искуството и знаењето претставуваат:

- Континуиран процес;
- Непрекинато снабдување на индивидуалните знаења и вештини;
- Во себе ги содржат сите облици на учење кои се користат во текот на целиот живот; и
- Ги подобруваат сите вештини и компетенции.

Искуството и знаењето треба да се искористи:



- Затоа што во секој момент ја претставува вредноста на личниот потенцијал;
- Поради следење на брзите промени на знаењето и вештините; и
- Поради следење на потребите на современото општеството (организацијата).

Матрицата на искуството и знаењето како единствена и заедничка особеност на индивидуата, што неизоставно тренба дабиде искористена од страна на организацијата за создавање предност пред другите, е содржана главно низ три вида на искуство и знаење, и тоа: официјално, неофицијално и искуство и знаење од пракса, опфаќајќи ја индивидуата од самото раѓање па се до длабоката старост.



### 3. ПРЕДЛОГ РЕШЕНИЕ

#### ЗАКЛУЧОК I.

- Искуството и знаењето како основната карактеристика на современата индивидуа стекнато со и после редовното образование (основно училиште, средно училиште, факултетот, итн.), мора да биде активирано од страна на организацијата во која делува индивидуата.

#### ЗАКЛУЧОК II

- Искуството и знаењето се повеќе станува современ водечки принцип на целата организација и главен начин за стекнување предност пред другите.

#### ЗАКЛУЧОК III

- Искуството и знаењето претставува одговор на обемните и се по различни потреби на современата организација.



#### **4. БИБЛИОГРАФИЈА**

1. Фити Т., (2007), Претприемништво, второ издание, УКИМ - Економски факултет - Скопје, 2007
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



## КОНСУЛТАНТСТВОТО КАКО МОДЕЛ НА ОРГАНИЗАЦИСКО УЧЕЊЕ

**МБА Ненад Дафинчевски**

ДЕТРА Центар, Скопје

[nenad.dafincevski@gmail.com](mailto:nenad.dafincevski@gmail.com)

**Виш пред. м-р Даниела Карадаков**

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје

[danielakaradakov@gmail.com](mailto:danielakaradakov@gmail.com)

### АПСТРАКТ

Честите промени претставуваат значаен проблем за современите организации. Нивниот главен фокус треба да биде насочен кон креирање на средина и развивање на култура во која постојано ќе се истражува, ќе се експериментира, ќе се учи, ќе се развива, се со цел да се биде во тек со промените. Значи, главната задача на организациите во ова современо време на работење е да ги прифати промените наметнати од средината и да умее соодветно да се прилагоди на нив. Прилагодувањето на опкружувањето, истовремено, подразбира промена на когнитивната и бихевиоралната структура на вработените на организацијата. Од друга страна пак, за да се прилагодат на промените на опкружувањето, потребно е организациите да ги рedefинираат своите деловни процеси и организациската поставеност, како и да ги „опремаат“ своите вработени со потребните компетенции. За да го следат чекорот на промените, организациите често се одлучуваат да ангажираат консултанти кои им помагаат во совладувањето и имплементацијата на промените. Консултатите се луѓе кои се експерти во одредена област и кое своето знаење, односно експертиза ја трансферираат на вработените во организацијата се со цел по нивната интервенција да создадат услови за самостојно решавање на слични проблеми и предизвици во иднина. Оттука се гледа и поврзаноста на консултанството со организациското учење што во овој труд е детално разработено како консултанството може да влијае на развојот на организациското учење во организациите, односно консултанството се разгледува како модел на организациското учење.

**Клучни зборови:** консултанство, организациско учење, промени, интерни консултанти.



## CONSULTANCY AS ORGANIZATIONAL LEARNING MODEL

**MBA, Nenad Dafincevski**

DETRA Center, Skopje  
[nenad.dafincevski@gmail.com](mailto:nenad.dafincevski@gmail.com)

**Senior lecturer, Daniela Karadakov, M.Sc.**

Business academy Smilevski-BAS, Skopje  
[danielakaradakov@gmail.com](mailto:danielakaradakov@gmail.com)

### ABSTRACT

Frequent changes are significant problem for the contemporary organizations. Creating and developing environment for learning, experimenting, researching and developing should be their main objective in achieving the goal to be in line with the ongoing changes. The main task of contemporary organizations is accepting the changes in the environment and appropriate adjustment towards them. Adjusting to the environment in the same time means changes in behavioral and cognitive structure of employees in the organization. On the other hand organizations need to redefine their processes, organizational structure and improve the competencies of their employees so they can be capable to adjust to the changes. Consultants are hired by the organizations to make the organizational changes easier. Consultants are people that are experts in some field and they transfer their expertise to the employees creating an environment where the employees will be capable to manage similar challenges and problems the next time when they appear. This is the connection between consultancy and organizational learning which is explained in detail in this paper. This paper is about how consultancy affects on development of organizational learning in the organizations respectively consultancy as organizational learning model.

**Keywords:** consultancy, organizational learning, changes, internal consultants.



## КОНСУЛТАНСТВОТО КАКО МОДЕЛ НА УЧЕЊЕ

Консултанството се среќава во сите области од приватниот и јавниот сектор. Ова е голема и прилично диверзификувана професија во поглед на обрт на приходи, а притоа е независна професија каде професионалците се мобилни, а начинот на работа многу брзо ја менува формата. За разлика од повеќето професии, во консултанството речиси и да не постојат законски бариери за влез како што се искуство, образование, ниво на компетенции и сл. Всушност, работите се комплицираат потоа бидејќи речиси секој човек, од личен тренер до регрутер може себеси да се нарече консултант. Заради ова постојат спротивставени мислења за менаџмент консултантите. Едно од нив е што всушност е и вид шега на сметка на консултантите е:

*„Консултантите се луѓе што го позајмуваат вашиот часовник за да ви кажат колку е часот, а потоа си заминуваат со часовникот“  
(R. Townsend, Up the Organization).*

Кога се зборува за консултанти на глобално ниво постојат два генерални пристапи кои ги генерализираат консултантите, односно формата во која тие работат. Во првиот пристап, според Block, P (1981): „Виe давате консултантска услуга секој пат кога се обидувате да смените или подобрите ситуација, не немате директна контрола врз имплементацијата“. Според Steele, F (1975): „Консултанти се сите оние луѓе што има помагаат на вработените кои треба да совладаат одредена содржина, процес или структура, но притоа не се вклучуваат директно во работата, односно имплементацијата. Многу често работната позиција на овие луѓе не го содржи зборот консултант, но и покрај тоа тие ја вршат улогата на организациски консултант“.

Вториот генерален пристап, консултанството го третира како професионална услуга, а консултантите како луѓе кои е потребно да поседуваат определени вештини и компетенции за да ја извршуваат работата. Според Greiner, L и Metzger, R (1983): „Консултанството е советодавен сервис што на компаниите им го обезбедуваат посебно обучени и сертифицирани професионалци кои им помагаат на организациите во делот на дијагноза и анализа на проблеми, даваат препораки и предлог решенија, а доколку е потребно го помагаат и процесот на имплементација“.

Од ова може да воочиме дека клучната улога на консултанството е да се предизвикаат промени на организацијата. Секоја промена која предизвикува подобрување, всушност е резултат на учењето. Токму поради тоа консултанството може да се смета како модел на учење.

## ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ И КОНСУЛТАНСТВОТО

Консултанството има цел да му помогне на клиентот да добие информации и совети кои водат до креирање на реално и долготрајно решение на одреден проблем, односно кои водат до промени. Од друга страна пак, преку организациското учење се очекува да се постигнат промени во структурата и однесувањето на членовите на организацијата со цел да се подигнат нивните способности во насока на прилагодување на организацијата кон своето окружување. Значи и консултанството и организациското учење се насочени кон предизвикување на промени.





Секое организациско учење претставува организациска промена, но секоја организациска промена не е организациско учење. Организациското учење е само една од различните видови на промени во насока на собирање, креирање и користење на новото знаење во организациите.

Секоја организациска промена претставува разлика во состојбата на организацијата помеѓу два сукцесивни временски периоди, додека процесот на организациска промена е процес во кој таа промена настанува. Организациското учење е вид на процес на организациска промена во која разликата во состојбата на организацијата настанува преку генерирање и користење на новото знаење.

## КОНСУЛТАНСТВОТО КАКО МОДЕЛ НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ

Линдон Урвик, еден од луѓето што има огромно значење во развојот на професионалното консултанство вели: „Единствената работа што навистина вреди да се работи како консултант е тоа што ги учите клиентите како подобро да се менаџираат самите себе“.

Голем број од организациите ангажираат консултанти не само да најдат решение за одреден проблем, туку и консултантите да го пренесат своето знаење, методи, вештини и техники на вработените во организацијата. Консултанството е нераскинливо поврзано со учењето, така што секој консултантски процес всушност претставува процес на учење. Целта е да се зајакне организацијата така што ќе се внесат нови компетенции во организацијата и ќе се обезбеди менаџментот и вработените да учат од своето и искуството на консултантот. Затоа често се вели дека преку овој тип на ангажман на консултантите „на организациите им се помага за да си помогнат самите себе“ така што ќе станат „организации што учат“.

## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

За потребите на ова истражување беа опфатени вкупно 10 организации чиј услов на избор беше да имаат користено најмалку еднаш консултантски услуги, без разлика на видот и обемот на услугата. Резултатите беа добиени по пат на полуструктурирано интервју кое се водеше со топ менаџерите на самите организации.

Подолу е даден приказ на организациите кои беа вклучени во истражувањето.

Организација	Опис на организациите
1.	Услужна организација во областна на моторни возила. Компанијата има околу 300 вработени и дејствува во делот на технички прегледи, подигање на свесност за безбедност во сообраќајот и сл.
2.	Телекомуникациска организација со повеќе од 1000 вработени што пружа услуги во делот на фиксна и мобилна телефонија, интернет телевизија, cloud софтверски решенија итн.
3.	Водечка спортска обложувалница во Македонија со 140 уплатни места и 900 вработени. Една од најбзорастечките организации.
4.	ИТ организација што нуди комплетни решенија (хардвер+софтвер)
5.	Организација што произведува системи за кочење за железничката индустрија. Работи глобално, испорачува производи ширум светот.



6.	Една од воечките ИТ организации што работи во областа на комплексни софтверски решенија
7.	Организација за производство и продажба на месни производи. Вработува околу 300 вработени и делува на пазарите на поранешна Југославија.
8.	Софтверска организација со 30-40 вработени. Изработува комплетни ERP (Enterprise Resource Planning) решенија
9.	Најголема организација за обезбедување во Македонија, вработува приближно 1000 вработени и е во постојан пораст.
10.	Увозник и дистрибутер на една од најпознатите француски марки на возила. Од неодамна е во раст и ги освојува пазарите Србија и Црна Гора

## РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Врз основа на добиените резултати од прашањата кои беа поставени на интервјуата со топ менаџерите на овие организации, подолу се прикажани резултатите за значајните истражувачки прашања кои го третираат консултанството како модел на организациско учење.

Првото истражувачко прашање се однесуваше за утврдување на причините за ангажирање на консултанти во организациите кои ги менаџираат топ менаџерите. Врз основа на истражувањето добиени се резултатите прикажани на графикон бр. 1.



Секој консултантски ангажман мора да има своја причина, потреба што се има создадено кај клиентот и истата треба да се задоволи. Има навистина многу причини поради кои се ангажираат консултанти, а добиените резултати во ова истражување се групирани во три поголеми групи и тоа: недостаток на експертиза и ресурси, организациски промени и споредни задачи (задачи што не се главна дејност на компанијата). Како што може да се види од графиконот, најмногу испитаници како причини за ангажманот на консултанти го наведуваат недостатокот на експертиза и ресурси. Некаде фали експертиза, некаде ресурси, а некаде и двете работи. Како втора категорија се јавуваат организациските промени како причина за ангажман на консултанти. Организациските промени се од суштинска важност за секоја



компанија што сака да расте и развива. Како причини за ангажман на консултантите во делот на организациски промени, покрај самата промена, се јавува потребата од постојано подобрување, поточно унапредување на процесите, како и структурирање на работата. Третата категорија за која се изјаснија најмал број на испитаници е категоријата на споредни задачи, односно задачи што не се главна дејност на компанијата. Одредени компании имаат потреба некој да ги заврши работите што ним не им се во фокус на внимание и на кои не планираат да трошат време, енергија и ресурси.

Организациското учење е една од суштинските компоненти на организациските промени, затоа што при секоја промена организацијата се соочува со нови ситуации, дотогаш непознати за вработените. Реакцијата на организацијата кон промените, без разлика дали се позитивни или негативни е неопходно да се документираат и да се внесат во системот на организациска меморија на организацијата, за секогаш кога ќе се повтори иста или слична ситуација, вработените да можат да пристапат до база на знаење каде ќе можат да добијат насоки како да постапат или како да не постапат во ситуацијата.

Второто истражувачко прашање ги идентификува областите во кои истражуваните организации најчесто ги ангажираат консултантите. Резултатите се прикажани во графикон бр. 2.



Ова прашање беше употребено во истражувањето за да се види за што најмногу се ангажираат консултантите, поточно во кои области. Се добија многу различни одговори кои потоа беа распределени во 6 категории и тоа: административно-технички работи, маркетинг и комерцијално работење, организациски промени и ЧР, бизнис-стратегии, оператива и законски пропишани стандарди. Категоријата административно-технички работи доби најмногу гласови од испитаниците, а потоа следува категоријата на организациски промени и човечки ресурси. Овие резултати се во корелација со резултатите од првото прашање. Компаниите немаат доволно експертиза или ресурси во делот на административно-технички работи, а исто така имаат потреба од организациски промени и истите ги поткрепуваат со ангажирање на консултантите од таа област. Изненадувачки на последното место со најмалку гласови се најде категоријата на бизнис-стратегии, а тоа доведува до две причини зошто не се ангажираат консултантите во оваа област: или компаниите воопшто не изработуваат бизнис-стратегии или пак не сакаат надворешно лице да им се меша во стратегијата што претставува еден од основните



алати за успешно работење на компанијата. Категоријата оператива се наоѓа на третото место со број на најмногу гласови од испитаниците што укажува на фактот дека компаниите се свесни и ангажираат консултанти со кои работата на полето на оператива (производство и испорака на производи и услуги).

Фактот дека компаниите најчесто ангажираат консултанти за административно-технички работи укажува дека не постојат процеси и процедури како треба да биде административно-техничкото работење и наместо во секоја ситуација да се постапува различно, да има воспоставен систем каде што секој од учесниците во процесот ќе треба точно да знае што да прави и како да постапи. Организациското учење само по себе претставува точно дефиниран систем каде што е определено кое знаење во каква форма ќе се складира и кој ќе има пристап до него.

Третото истражувачко прашање имаше за цел да идентификува дали организациите го користат своето интерно знаење и капацитети, како дел од организациското учење, односно дали користат интерни консултанти. Резултатите се прикажани во графикон бр. 3



Покрај екстерните, важна алка во развојот на една компанија се и интерните консултанти. На прашањето дали користат интерни консултанти(иако можеби не се нарекуваат така), 6 испитаници одговорија со да, додека 2 испитаника одговорија со не. Охрабрува фактот што голем дел од испитаниците се свесни за знаењето што го поседуваат нивните вработени и многу често тоа го користат. Некаде интерните консултанти се во форма на лидери на одредени проектни тимови, а некаде интерните консултанти се само поединци со долгогодишно искуство во компанијата, па истите се консултирани пред да се донесат важни одлуку по одредени прашања. Момент што вреди да се забележи во еден од случаите каде што не се користат интерни консултанти е точката на потенцијален личен интерес на интерниот консултант и тоа е причината зошто истите не се ангажираат.

Интерните консултанти, без разлика дали се нарекуваат така, се срцето и душата на организациското учење во една организација. Тоа се луѓето кои ја знаат суштината на работата, луѓето кои им помагаат на останатите колеги подобро да работата, луѓето што први се пријавуваат кога треба да се реши некој проблем. Вистинско богатство за секоја организација е доколку успее дел од нивното знаење и искуство да го документира и да го направи достапно за сите вработени.

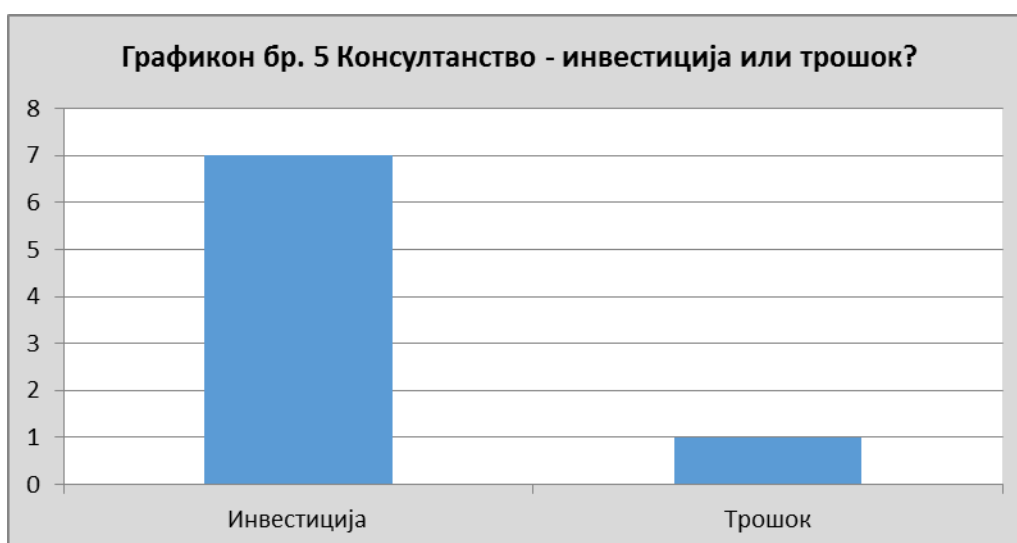


Четвртото истражувачко прашање на интервјуто, го поврзавме со идентификување на целите кои сакаат организациите да ги постигнат со ангажирање на консултантите, при тоа се добиени резултатите кои се прикажани во графикон бр. 4.



На ова прашање се добија идентични резултати за сите категории. Важно да се забележи по ова прашање е дека се застапени сите бенефиции од користењето на консултантски услуги што ги има и во теоријата за консултанство. Од графиконот се гледа дека подобрувањето на учењето е една од целите кои се исполнуваат, а се резултат на работата на консултантските активности во компанијата. Како што е споменато и погоре во овој труд, еден од основните предизвици на секој консултантски ангажман е консултантот да и помогне на организацијата како во иднина таа самата да си помогне на себе.

Секоја позитивна промена и генерирањето на нови знаења претставува додадена вредност за организацијата. Токму за тоа петтото истражувачко прашање го насочивме во насока на добивање на резултати за тоа дали консултанството менаџерите го гледаат како инвестиција или трошок. Резултатите се прикажани во графикон бр. 5.





На прашањето дали консултантите се сметаат како трошок или инвестиција, со исклучок на еден испитаник, сите останати одговорија потврдно, дека консултантите се гледаат како инвестиција.

Овој графикон го потврдува ставот што треба да го имаат сите менаџери, односно сопственици на бизниси, дека вложувањето во знаењето секогаш е инвестиција, а никогаш трошок. Знаењето е единствениот ресурс што ги разликува организациите, а кој што не може да се копира. Како организација можете да ја набавите истата опрема, канцеларии, возила и промотивен материјал како и вашата конкуренција, но никогаш не можете да го имате идентично истото знаење како конкуренцијата. Знаењето на вработените е тоа што ги прави компаниите различни.

Како што вели една позната стара мудрост:

*„Знаењето е единственото нешто што се мултиплицира преку споделување“.*

## **ЗАКЛУЧОК**

Врз основа на резултатите од истражувањето може да заклучиме дека организациското учење скоро секогаш се јавува како позитивен резултат при преземање на одредени консултантски активности од страна на организациите, без оглед на видот и обемот на консултантската активност. Скоро од секоја преземена акција каде се случува одредена промена, од секои преземени експертски или процесни консултантски активности, од секоја успешна или неуспешна интервенција, скоро секогаш има научени лекции кои ја „хранат“ организацијата која учи. Доколку по консултантската интервенција, организацијата ги усвои новите методи и начини на работа како идна практика, а интервенцијата е неуспешна, повторно ќе има научени лекции кои и даваат на организацијата насоки и искуство за нејзино постапување во идна иста или слична ситуација. Сето ова укажува на фактот дека сепак консултанството е еден модел на организациското учење.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Biech, E. (2007) *The business of consulting: the basics and beyond* (2nd edition), San Francisco, Pfeiffer
2. Kubr, M(ed.) (1996) *Management consulting: A guide to the profession* (third edition), Geneva, International labour office
3. Britton, B. (2002), *Learning for Change, Principles and practices of learning organizations*, Swedish Mission Council;
4. Marquardt, M. (2002), *Building the Learning Organization*, Palo Alto, Davies – Black Publishing Inc, 2nd ed;
5. Wellman, J. (2009), *Organizational Learning – How Companies and Institutions Manage and Apply Knowledge*, New York, Pelgrave Macmillan.
6. Смилевски, Ц. (2000) *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Скопје, ДЕТРА центар

СЕКЦИЈА 4 /  
SECTION 4

Тимската работа и организациската  
интеграција /  
Teamwork and organizational integration





## ЛИДЕРСТВО, МЕНАЏИРАЊЕ И ТИМСКАТА РАБОТА КАКО ФАКТОРИ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

**Доц. д-р Горан Василевски**

Министерство за одбрана на Република Македонија

[gvasilevski@yahoo.com](mailto:gvasilevski@yahoo.com)

### АПСТРАКТ

Просперитетот и развојот на една организацијата, како и нејзината успешност на пазарот, во значителна мерка се резултат на нејзиното лидерство, менаџерскиот тим и колективниот дух што владее во неа. Интегрирањето на првите две компоненти е клучно за мотивирање на колективот, а вкупноста пак, предуслов за успешно функционирање на организацијата. Отвореноста на пазарот во глобализацискиот момент што го живееме, остава широк слободен простор во кој флукутира силна конкуренција. Оттука, есенцијата за успешно опстојување на една организацијата на пазарот се нејзината флексибилна структура и подготвеноста на тимот за брзи организациски промени.

Вака гледано, на организацијата и е неопходно водство кое ќе ги препознава предизвиците предизвикани од динамиката на пазарот и ќе донесува одлуки во насока за одржување висока конкурентност. Воедно, улогата на менаџментот како амалгам во успешното спојување на лидерската визија и организирањето на колективниот работен процес е со единствена цел организацијата успешно да се пласира и опстојува на пазарот.

Факт е дека ангажманот на лидерите и менаџерите често може да се совпаѓа. Токму затоа, на организацијата и е потребен тимски дух, во насока на остварување подобри резултати, а со цел надминување на евентуалните несоодветни проценки од страна на едниот или другиот субјект и со тоа да се создаде простор за полесно прилагодување на промените, што во денешното динамично опкружување ги наметнува пазарот.

**Клучни зборови:** лидерство, менаџмент, тимска работа, пазарна динамика, организација.



## LEADERSHIP, MANAGEMENT AND TEAM WORK AS FACTORS FOR THE ORGANIZATION'S COMPETITIVE POSITION

**Goran Vasilevski, Ph.D.**

Ministry of Defence of the Republic of Macedonia

[gvasilevski@yahoo.com](mailto:gvasilevski@yahoo.com)

### ABSTRACT

Prosperity and development of one organization, as well as its successfulness on the market, are significantly due to its leadership, the management team and the corporate spirit existing therein. The integration of the first two components is crucial for the motivation of the team, while their totality on the other hand is a prerequisite for successful functioning of the organization. The openness of the market in the globalized moment we live in leaves a wide free space of fluctuating strong competitiveness. Hence, the essence of successful survival of one organization on the market are its flexible structure and the readiness of the team for speedy organizational changes.

In this respect, the organization necessitates a leadership that would identify the challenges caused by the dynamics of the market and that would bring decisions aimed at maintaining a high level of competitiveness. At the same time, the sole goal of the management, as a successful amalgamation of the leadership vision and the ability for organizing the collective workflow, is to ensure the organization to be successfully promoted and to last on the market.

It is a fact that the engagement of the leaders and the managers may often coincide. As a result, the organization needs to have a team spirit, aimed at achieving better results and with a goal to overcome the possible unfitting assessments by the one or the other subject. Thus the aptitude will be created for easier accommodation to the changes imposed by the market in the current dynamic ambiance.

**Key words:** leadership, management, team work, market dynamics, organization.



## Контрасти меѓу лидерството и менаџирањето

Неизбежен е впечатокот дека денешната динамика и вкупните односи на пазарот бараат одлучно лидерство кое ја препознава предноста од тимска работа, комплементарно со запазување и придржување до плановите проектирани од менаџерскиот тим на организацијата. Тргувајќи од фактот дека процесот на глобализација наметна брутална пазарна конкурентност, на тимската работа се гледа како најдобар начин за успешно дејствување на една организација. Ова особено доаѓа до израз со нужноста на организацијата, перманентно да ги следи состојбите на пазарот, што пак има за цел воочување на новонастанатите состојби и потребата за прилагодување кон истите. Покрај производите и услугите со кои конкурира на пазарот, кон успешноста на една организација придонесува и нејзината внатрешна структура, индивидуалните и колективни вредности на вработените и успешноста во управувањето со човечките, финансиските и материјалните ресурси .

Со оглед дека агажманот на лидерството и менаџерскиот тим се преклопуваат во одредени сегменти, остварувањето на што подобри резултати за организацијата, всушност подразбира нивно дополнување и композициска складност. Сепак, кога се во прашање овие витални функции на организацијата, потребно е да се истакне дека основниот контраст помеѓу лидерството и менаџментот се нагласени во два основни детали. Имено, лидерство претставува способност за влијание врз поголема група со цел да се даде правец за дејствување во постигнувањето на посакуваните цели, со истовремено користење на логиката и интуицијата. Кога пак станува збор за менаџирањето (менаџментот), се потенцираат некои други факти. Имено, иако сè уште нема универзално прифатена дефиниција за негово детерминирање, а самиот термин е во употреба релативно краток период, менаџирањето како појава се применува уште од почетоките на човечката цивилизација. Дополнително, специфичен е и пристапот кон него, бидејќи на менаџирањето може да се гледа и како на наука и како на професија и како на способност. Всушност, менаџирањето претставува процес на управување, во кој се вклучени и потпроцеси како што се планирањето, организирањето, екипирањето, имплементација на планираното и контрола на вкупноста. Или, како што гласи една од дефинициите, менаџментот претставува современа управувачка дисциплина што овозможува дејствување во многу области од човековиот живот и работа.

Севкупно гледано, сè поголемата, но фрагментирана литература за лидерството и менаџментот укажува дека, иако не станува збор за идентична појава, лидерството и менаџментот сепак, имаат заедничка основа. Или, како што А. Мареј наведува во "The Wall Street Journal Guide to Management", "лидерството и менаџментот одат рака под рака. Тие не се исти, но се нераскинливо поврзани и секој обид да се раздвојат, би предизвикал проблем повеќе". Главната причина за тоа се гледа во нивната комплементарност, неопходна за успешно функционирање на организацијата, како на внатрешен план, така и за нејзино опстојување на пазарот. Но покрај дефинирањето на основните разлики, потребно е и дополнително дообјаснување на контрастот меѓу лидерството и менаџментот. Првенствено, улогата на лидерот е да инспирира, донесува одлуки и го мотивира колективот во реализација ја целта, додека менаџерот ја планира и проектира организациската стратегија, вложувајќи ангажман во координирањето и контролата за имплементирање на истата.

Сепак, акцент за контрастот помеѓу лидерите и менаџерите дава Ворен Бенис со едноставно споредување на менаџерските и лидерските функции. Притоа тој нагласува дека менаџерите



управуваат со организацијата, додека лидерите се воведувачи на нови практики и идеи. Понатаму, тој наведува дека лидерите се оригиналот а менаџерите копија, дека лидерите развиваат, додека менаџерите се одржувачи на востановеното, дека менаџерите се фокусираат на системот и структурата, за разлика од лидерите кои се фокусирани на луѓето, дека менаџерите ги вршат нештата вистински, а лидерите вистинските нешта, како и неколку други споредби.

Ваквите споредби само потврдуваат дека лидерството и менаџментот, и покрај комплементарноста и преклопувањето на дејствијата, никако не треба да бидат поистовестувани. Имено, според прикажаните контрасти, станува појасно дека менаџирањето се карактеризира по збирот поврзани активности и задачи кои подразбраат координирана тимска работа, што е спротивно на лидерството кое подразбира доминација на една личност, а подреденост на останатите. Всушност, лидерот е личноста која врши препознавање на претстојните настани и превзема иницијатива за искористување на истите. Истовремено, улогата на менаџерството е да го обмисли, усклади и врамнотежи процесот за спроведување на идејата во пракса. Секако, крајната цел е стекнување предност на пазарот.

Конечно, пластичното приближување на разликите лидерот го прикажува како војсководец коју има храброст, вештина, стратегиска способност и човечки ресурси да освојува територии, а менаџментот се неговите офицери кои ги планираат тактичкиот распоред на единиците, нивната логистика и снабдување со муниција и опрема, обуката и надзорот на истите, со цел да се овозможи реализација на идејата од својот претпоставен. Секако, крајна цел на сите е да се извојува победа над непријателот.

Во сличен контекст треба да се гледа и на лидерството и менаџирањето во една организација која пледира за конкурентност на пазарот, иако се стекнува впечаток дека денес, менаџментот како да го има преземено проматот во однос на лидерството.

## Менаџментот како фактор

Водењето организација подразбира интеграција на сите нејзини сегменти, со цел да се постигне идеалниот баланс при процесите на планирање, имплементација и контрола. Водењето, односно менаџирањето, како уште се нарекува управувањето со една организација, е процес кој ги екипира и синхронизира сите организациски субјекти, капацитети и ресурси, а во насока да се постигне посакуваната цел. Всушност, самиот поим менаџирање, од епистемиолошки аспект, води потекло од англискиот термин manage што значи да се раководи, да се управува. Оттука, менаџирањето подразбира преточување на плановите и донесените одлуки во конкретни задачи и синхронизирање на сите организациски субјекти за нивно имплементирање, односно за ефикасна реализација на посакуваните цели. Но, менаџирањето е вее доволно објаснувано, така што нема потреба од поширока елаборација, туку главниот момент ќе се насочи кон неговиот придонес за конкурентност на организацијата.

Како и лидерството, така и менаџирањето претставува комплексен феномен кој, гледано од организациски аспект, треба да овозможи конкурентност на пазарот. Како научна дисциплина почнува да се изучува на почетокот од минатиот век, додека на овие простори тој процес отпочнува по 1990 година. Но, како што е веќе споменато, покрај научниот пристап, на менаџерството се гледа и како на способност. Е сега. Низ научна призма, на менаџментот се гледа како на мултидисциплинарна област чиј интерес е истражувањето и дефинирањето на



проблемите при управувањето и раководењето на организации, тимови и општествено-политички системи. Но кога зборуваме за способност, тоа првенствено подразбира ангажман за мотивирање и стимулирање на човечкиот ресурс во организацијата, како и рационалност во искористувањето на останатите ресурси и капацитети. Комплексноста на менаџментот се гледа и од реализацијата на четирите базични менаџерски функции, односно планирањето, имплементацијата и контролата како основни, но и од умешноста за организирање и синхронизација на сите постапки во рамномерна цикличност. Секако, менаџментот подразбира и водење соодветна кадровска политика, која вклучува селектирање, обука и усовршување, наградување и заштита на човечките ресурси во организацијата.

Вкупно земено, менаџментот е тим од стручни лица, на кои од страна на сопствениците, им се пренесени овластувања и одговорности за управување со организацијата. Битно за напомена е и дека степенот на одговорност, го одредува и нивото на менаџмент, што значи дека имаме три градации на менаџерскиот тим и тоа: оперативен менаџмент, среден менаџмент и топ менаџмент. Така, согласно посочената распределба, менаџирањето зависи и насочувањето на организациските ресурси кон реализација на проектиранта цел. Ова, во услови на глобализиран пазар, е од особена важност за големите организации и корпорации. Со оглед на сето изнесено, повеќе од јасно е дека токму конкурентноста на организацијата е основна цел на нејзиниот менаџмент. Имено, современите пазарни услови наметнати од глобализацијата, бараат од организацијата континуирано вложување во сите капацитети, што подразбира и чести промени на нејзиниот модел, структура и ориентација. А за успешно вклопување на сите компоненти, потребен е и посветен менаџмент, подготвен и обучен да одговори на зададените предизвици.

Брзиот развој на информациско-технолошките можности, едноставно наложува промени, иако создава впечаток како да го потпомага менаџирањето. Но, за менаџментот на организациите тоа значи натпревар во иновативност, проактивност, флексибилност и постојана фокусираност на одржување на квалитетот. Имено, новата технологија овозможи промена на односите во и меѓу организациите, како и промена во однос на конкурентноста и присуството на пазарот. Со тоа, менаџирањето како научна дисциплина доаѓа до нова фаза на континуираниот развој, од традиционалниот, класичен начин на менаџирање до сегашната модерна и постмодерна парадигма. Врз основ на овие промени, се развиваат и нови модели на менаџирање, во чиј фокус е структурирање и раководе на т.н. интелегентна организација. Секако, потребата за реструктурирање на организацијата и менаџментот е диктирана од постојните услови во турбулентно надворешно опкружување и честите промени на пазарот. Со други зборови, промените на глобалниот пазар наложуваат промени и во структурата на организацијата и адаптирање на нејзиното раководство, како предуслов за генерирање организациска продуктивност, квалитетно производство и понуда, како и висока конкурентност. Символичен пример за тоа како примената на новата технологија во менаџирањето со организациите е конкурентноста на пазарот на т.н. он-лајн организации, чие остварување значителни профити, ја потврдува потребата за флексибилност и адаптабилност на менаџерскиот тим.

Ова само нагласува дека не само начинот на менаџирање, ами и самата теорија за менаџментот, е подложна на промени диктирани од пазарот, а во склад со промените кои ја зафаќаат вкупната човечка цивилизација. Оттука, за одржување конкурентност на организацијата во ваквите динамични услови, менаџментот треба да тежнее кон ефикасност, што значи успешно балансирање на односот помеѓу внесот на сировини/понуди и пласманот на



истите на пазарот. Притоа, исклучително внимание треба да се посвети на одржувањето квалитет, барањето нови креативни начини за приближување до клиентите и постојан контакт со нив и нивните побарувања, како темел за успешно опстојување на пазарот.

## Лидерството како фактор

Лидерството не е карактеристика само за денешно време, ниту пак само за организациското работење, туку станува збор за појава стара колку и човештвото. Се разбира, како и за низа други поими и така и за лидерството нема универзална дефиниција, но тоа воопшто не ја намалува важноста на овој феномен, бидејќи во неговата основа секогаш има особеност и автентичност.

Потребата од способни, флексибилни и храбри лидери на глобализираниот и динамичен пазар е неспорна. Притоа, треба да се знае дека лидерството не подразбира само успешното водење на организацијата, ами и воочување на идните пазарни услови и можности и храброст да се превземаат промени за прилагодување на организацијата за што поуспешно пресретнување и искористување на новините. Оттука, лидерството не претставува само вештина која се учи или способност која се стекнува со тек на време, ами пред сè, станува збор за карактерна особеност на една личност и истата не ја среќаваме често. Тоа е така бидејќи, лидерството подразбира предвидување настани, имање визија и пред се храброст за соочување со ваквиот вид предизвици. Крајната цел е остварување успех, бидејќи како што вели Бенис, успехот е многу подобро решение од неуспехот. Оттука, улогата на лидерот е да ја одреди насоката за дејствување на организацијата, да ги предлага и поттикнува организациските промени и да е катализатор за спроведување на истите. Но, на лидерството не треба да се гледа како на панакеја за сите организациски предизвици, бидејќи, колку и да е моќна, лидерската улога не ќе може да се реализира, без успешен менаџерски тим и можеби поважно, здрав колективен дух во организацијата.

Сеопшто гледано, под лидерство се подразбира наметнување влијание врз други лица со намера остварување одредена цел, а во конкретниов случај тоа подразбира согледување на вкупните состојби на пазарот и насочување на организациските ресурси во насока на што подобра конкурентност. Но, тоа не значи дека самата организација претставува пасивна структура која мора да чека на лидерот и неговите индивидуални способности и вештини. Напротив, организацијата е токму клучниот активен фактор, во која лидерот го дава својот придонес за што поуспешно остварување на целта. Всушност симбиозната меѓу организацијата и лидерството претставува основа за витално опстојување и успешни трансформации, кои ги диктира пазарната динамика. Оттука може да се каже дека лидерската функција, вклопена во системот на самата организација претставува системско лидерство, кое ја надополнува вкупната организациска дејност. Дополнително, со оглед дека ги поттикнува трансформациските промени во организацијата и самото лидерство е подложно на промени во склад со интерните организациски потреби и барањата условени од надворешните фактори.

Секако, битно за нагласување е дека лидерството не може да биде сеопфатно во сите организациски сегменти. Токму од тие причини, литературата познава и поделба на лидерството кое се дели на класично и современо, додека за модели на лидерство се сметаат, авторитарскиот (деструктивен) стил на лидерство, демократскиот, односно партиципативниот стил, како и слободен стил на лидерство, со кој дава поголема слобода на индивидуите во тимот кој се предоди. Со оглед дека ниту еден од стилите не може да се смета како апсолутен, во реалноста најчесто може да се сретне комбинација од споменатите модели.



Но, лидерството како фактор за конкурентност на организацијата на пазарот е неспорно, бидејќи токму лидерот е иницијаторот на проекција за идната насоката во која ќе се движи организацијата, а воедно и генератор на воведувањето промени, како неопходен предуслов за успешно работење.

## Тимската работа како фактор

Во досегашниот историски период, човекот никогаш не функционираше сам, бидејќи постојано има тенденција за здружување во колективи. Примарна цел за ваквата потреба е олеснувањето на секојдневието и можноста истото да се направи сигурно. Ваквиот пристап довел до здружување на повеќе единици, чиј континуиран развој резултирал со моделирање на светот кој денес го познаваме. Во овој и ваков свет, познати се основните, едноставни форми на организирање, како што е семејството, но и организации со комплексна и комплицирана хиерархија и структура, чија функционалност зависи од пристапот во создавањето и од примената на заедничките вредности.

Вкупните состојби на глобалниот пазар се генератор на организациската динамика, бидејќи комплексноста на пазарните активности диктираат неопходност од востановена функционалност на сите структурни сегменти во самата организација. Притоа, посебно е важно е да се нагласи дека ваквата функционалност почива на организациската култура, како основна вредност која ги насочува активностите на поединците во структурата. Тоа значи дека организациска култура е основниот параметар кој треба да ја обезбеди флексибилноста и адаптабилноста, а со тоа и базата за успешност на организацијата. Самата организациска култура пак, се темели на синхронизираните активности на колективот бидејќи индивидуалниот ангажман не е, ниту може да биде карактеристика за успешното функционирање на организацијата. Вкупните активности имаат за цел да ја истакнат улогата на тимската работа како фактор за конкурентност на организацијата во современите услови на пазарот, истакнувајќи го тимот како ефикасно имплементирана комбинација на лидерство, менаџмент и координирани вработени во колективот. Всушност, новите облици на дизајнирање на работен колектив во глобалистичкиот период, тежнеат токму кон создавање ваков вид организација, уште и наречен тимска организација.

Ваквиот организациски дизајн пред се е потребен за полесно да се доаѓа до квалитетни креативни решенија, кои позитивно придонесуваат кон успешноста на организацијата. Но, реба да се знае дека градењето успешен тим во една организација воопшто не е едноставен процес, ниту пак истиот дава резултати на краток рок, од едноставна причина што синхронизирањето на различни индивидуи во иста матрица претставува предизвик како за лидерството, така и за менаџерскиот дел. Ова особено бидејќи пазарот неумоливо бара континуитет на понудените стандарди и квалитет. Притоа, треба да се направи градација на поимите тим, екипа и група. Имено, компромирајќи ги карактеристиките од групата и екипата, тимот е збир од лица кои поседуваат комплементарни знаења и вештини, обединети со заеднички цел, визија, мисија и одговорност. Или, со други зборови кажано, тимот е таков вид на здружување, кој на просечните индивидуи им овозможува да остваруваат натпросечни резултати. Воедно, на тимската работа не треба да се гледа како на стриктно унифициран начин на дејствување во организацијата, каде до автоматизам е предвидена секоја активност на вработените, ами пред се како на карактеристично дејствување кое една организација ја прави препознатлива на пазарот.





Истовремено, тимската работа при извршувањето различни активности во една организација подразбира постоење на повеќе тимови, бидејќи така налага поделбата на ангажманот во различни области и сектори. Секако, за вкупност и заокружување на целиот процес, потребно е да постои синхронизирано дејство на одделните организациски субјекти, што всушност е и главната особеност на тимската работа. На тој начин се олеснува комуникацијата и има полесна размена на идеи и искуства. Дополнително, тимската работа значи и градење доверба, зголемување на мотивацијата, запазување на планираните рокови и секако, редуцирање на трошоците во организацијата.

## Конкурентност на организацијата

Бидејќи денес, едноставно не може да се заобиколи влијанието на технологијата и интернетот, како интегрален дел од вкупното живеење и комуникација, тие претставуваат и како важен дел за организациската конкурентност. Затоа, наместо вообичаениот заклучок, ќе направиме синтетизирање на лидерството, менаџментот и тимската работа, според важноста со која се рангирани на Google, како најпосетен интернет пребарувач. Имено, со внес на англиските термини за трите споменати фактори на овој пребарувач, се добиваат референци со речиси 3 милијарди за менаџирањето, 1 милијарда за лидерството и 11 милиони резултати за тимската работа. Секако, овој податок нема никаква научна вредност и не треба да се зема како релевантен при рангирањето на важноста за секој фактор поодделно, но, макар и симболично, лоцира на нивната приоритетност. Патем, евидентно нагласениот развој на технологијата, недвосмислено упатува дека токму следењето на иновациските трендови е предност за брз пристап до пазарот, а примената на истите овозможува прифаќање на понудата од страна на крајните конзументи.

А бидејќи отворениот пазар овозможува широки можности, неодминливо се наметнува впечатокот дека, покрај вложувањето во иновативност и квалитет и балансираност на цената, како клучните фактори за конкурентност на организацијата се и менаџментот, лидерството и тимската работа што истата ги практикува. Воедно, затоа што глобалниот пазар диктира чести промени и брзи трансформации, токму овие три фактори мора да бидат застапени при градењето флексибилен и пазарно ориентиран организациски модел. Адаптабилноста на организацијата е способност и тоа како потребна во време на динамични, комплексни и непредвидени промени во регионалното и интернационално окружување. Оттука, успешноста со која менаџментот, лидерството и тимот се соочуваат со овие предизвици, ја условува и конкурентноста на организацијата на пазарот, односно, го одржуваат континуираниот партнерски однос со потрошувачите и клиентите. А, бидејќи традиционалниот пристап за успешното работење фокусирано на производство и услуги и нивен пласман на пазарот речиси целосно е пренасочен кон конзументот и неговите потреби, добриот тимски дух, а со тоа и вложувањето во интелектуално-креативниот потенцијал на организацијата, претставуваат основа за остварување конкурентската предност.

Наметнатите услови од пазарот и конзументите, не оставаат многу простор за опуштање на менаџментот и лидерството на организацијата, туку бараат постојано следење, анализирање и проценка на состојбите, со цел создавање услови за решенија што ќе овозможат нормално функционирање на организацијата. Ова е така, бидејќи конкуренцијата на пазарот стана глобален феномен. Па така, денес на пазарот, од една страна, флуктираат значителен број државни, приватни и невладини организации обидувајќи се да опстојат на стестнетиот простор,





со што поупспешно пласирање на својата понуда. Од друга страна, конзументите (потрошувачите, клиентите) свесни за својата важност, ги нагласуваат своите потреби кои може да бидат детерминирани од нивната културна, расна, религиска или социјална профилијација. Затоа, за да се одржи конкурентноста на организацијата лидерството, менаџментот и тимовите, мора да функционираат синхронизирано и да бидат во склад со детерминирани цели. Тоа го согледува и П.Сенц, кој петте дисциплини за успешно работење на организацијата ги слектира во: системското размислување, личните вештини, ментално моделирање, споделувањето визији и тимското учење. Притоа, тој ја нагласува улогата на менаџментот и лидерството, во однос на онаа од тимовите, констатирајќи дека: „95% од успехот на секоја организација произлегува од квалитетот на лидерството и менаџментот.“

Така што, како заклучок се наметнува впечатокот дека лидерско-менаџерските структури на организацијата мора да ја имаат предвид динамиката на промените во внатрешното и надворешното окружување, покажувајќи подготвеноста од промени на структурата и начинот на работа. Дополнително, потребно е и континуирано вложување во интелектуалниот потенцијал на организацијата, како и соодветно стимулирање на тимовите за остварување на проектираните цели. Секако, кон ова треба да се придодаде и соодветното димензионирање на квалитетот и цената со кои се конкурира. Моментно, ова е начинот за одржување висока конкурентност, во услови кога традиционалните потрошувачи и клиенти покажуваат се поголем интерес кон понудата што доаѓа од странските понудувачи и која неретко е со пониска цена. Тоа значи дека менаџментот и лидерството, денес имаат навистина голем предизвик да креираат и понудат производ/услуга за задоволување на потребите на пазарат, притоа осигурувајќи квалитет, стандарди и соодветна цена. Воедно, треба да овозможат соодветни услови за тимска работа како неопходен предуслов за исполнување на проектираните цели.



## Библиографија

1. Bennis W.; "On Becoming a Leader"; Basic Books; New York; 2009
2. Bowen, D., Lewicki, R., Hall, F., Hall, D., "Experiences in management and organizational behavior", John Wiley & Sons, INC; New Jersey; 2001
3. Gill R. "Theory and practice of leadership"; Sage Publication Ltd, London; 2006
4. Стефановска Л.; Солунчевски М.; „Стратегиски Менаџмент“; Бизнес академија Смилевски; Теди Трејд Ком; Скопје; 2015 год
5. Quinn B. J., Intelligent Enterprises: A New Paradigma for a New Era, The Free Press, New York, 1992
6. Tate W.; "The Search for Leadership: An Organisational Perspective"; Triarchy Press Limited; Devon; 2009

## Публикации:

1. Buble M.; "Tendencije u razvoju menadžmenta 21 stoljeća" Zbornik – Menadžment, vođenje i organizacija u XXI. stoljeću, Ekonomski fakultet Split, Split, 2011
2. Turkalj Ž.; Fosić I.; Marinković R.; "Transformacija Organizacije u Timski Organizacijski Pristup i Efikasno Korištenje Timskim Radom u Kontekstu Okružja" Ekonomski vjesnik; Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol.XXV No.2 Prosinac 2012
3. The Wall Street Journal Essential Guide to Management: Lasting Lessons from the Best Leadership Minds of Our Time Paperback – August 10, 2010

## Интернет извори:

1. <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/>
2. <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2009/3.14.pdf>
3. [http://rti.etf.bg.ac.rs/rti/ir3ppk/materijali/PPK\\_timski\\_rad.pdf](http://rti.etf.bg.ac.rs/rti/ir3ppk/materijali/PPK_timski_rad.pdf)
4. <http://www.unidu.hr/datoteke/803izb/Menadzment-vodstvo-i-organizacija- u-21-stoljecu.pdf>



## ПРОФЕСИОНАЛНАТА ЕТИКА И ТИМСКАТА РАБОТА ВО СОЦИЈАЛНАТА ЗАШТИТА

**Д-р Билјана Нацковска – Вељковиќ**

[nackovska@gmail.com](mailto:nackovska@gmail.com)

### АПСТРАКТ

Овој труд има за цел да ја истакне потребата и важноста за примена на професионалната етика во тимската работа, со што клиентите би добиле поквалитетна услуга. Етиката е наука за моралот т.е за доброто и злото, која ги проучува животните вредности на луѓето, како луѓето избираат добри цели и како се застапуваат за тие цели во животот. Етиката се состои од морални принципи и вредности кои ја водат личноста, групата, организацијата кон тоа „што е правилно“ или „погрешно“ односно што може да се смета за „добро“ или „лошо“ во однесувањето и во донесувањето на одлуки. Тимот е група на луѓе кои се стремат заедно кон иста цел. Тимовите се соодветни за извршување на задачи кои имаат висока комплексност и многу меѓузависни подзадачи. Тимовите вообичаено имаат членови со комплементарни вештини кои генерираат синергија низ координиран напор кој дозволува на секој член да ги максимизира своите силни и да ги минимизира своите слаби страни.

Професионалната етика се однесува на односот на човекот кон работата и придржувањето кон нормите при работењето, таа е составен дел на секоја професија. 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.

Во трудот објаснети се неговите компоненти (области): професионалната етика и тимската работа во социјалната заштита во Република Македонија, и истражувачки дел. Крајните цели од спроведувањето на тимската работа во социјалната заштита се добробитта на корисникот, подобрување на квалитетот на работата и професионалниот развој на стручните работници.

**Клучни зборови:** професионална етика, социјална заштита, тим, тимска работа.



## PROFESSIONAL ETHICS AND TEAM WORK WITHIN THE SOCIAL CARE

**Biljana Nackovska Veljkovic Ph. D.**

[nackovska@gmail.com](mailto:nackovska@gmail.com)

### ABSTRACT

The aim of this paper is to emphasize the need and importance for applying the professional ethics into team work achieving higher quality in servicing clients. The Ethics is a science referring to the moral, the good or evil, studying people life values; exploring the way people choose good goals and how they manage sustainably to represent those goals in their lives. Ethics comprises moral principles and values that lead/direct the individual, the group or the organization towards "right" or "wrong", to what is considered to be "good" or "bad" in behavior and decision making situations. A team is a group of people or other animals linked in a common purpose. Human teams are especially appropriate for conducting tasks that are high in complexity and have many interdependent subtasks. A team becomes more than just a collection of people when a strong sense of mutual commitment creates synergy, thus generating performance greater than the sum of the performance of its individual members.

Professional Ethics refers to individual's behavior at work and individual's attitude towards work policy and norms and has become a complementary part of each profession. 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.

This paper explains its components (areas): the professional ethics and team work in the social protection system in the Republic of Macedonia and research part.

Ultimate goals of the implementation of team work in the social protection are the welfare of the beneficiary, improving the quality of work and professional development of social workers.

**Key words:** professional ethics, social care, team, team work.



## ВОВЕД

Поимот тим доаѓа од англискиот збор TEAM, што значи, (Together) – заедно, (Everybody) – сите, (Achieve) – достигнуваат, (More) – повеќе. Имено, тимската работа е заедничко дејствување на група луѓе во која секоја индивидуа ги подредува своите индивидуални интереси и мислења на единството и ефикасноста на групата. Негувањето на тимската работа подразбира креирање на работна култура која ја вреднува соработката. Луѓето кои живеат и функционираат во околина која охрабрува тимска работа веруваат дека размислувањето, планирањето, одлуките и дејствијата се подобри кога се направени кооперативно. Поединците веруваат и ја асимилираат идејата дека "ниту еден од нас не е добар колку сите ние заедно". Во социјалната заштита која претставува 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, од исклучителна важност е етичкото однесување на професионалните лица вклучени во тимовите и надвор од нив за успешно решавање на сите проблеми и потреби на корисниците на услуги.

## ПРОФЕСИОНАЛНА ЕТИКА

Етиката е наука за моралот, т.е. за доброто и злото. Моралните правила (норми) или етички принципи за тоа што е добро а што лошо, „произлегуваат од вредностите, односно вредностите се изразуваат во одредени норми“ (Симоновска, Скаловски, 2012:22). Во овој контекст под етика подразбираме збир на вредности и норми на професионално однесување кои во рамките на помагателните професии ги одредуваат стандардите за што е „лошо“, а што е „добро“ во спроведена пракса, односно во услугата дадена на клиентите.

Етиката во професионалната дејност подразбира посветеност на работата, одговорност, правилно раководење, соработка со вработените и коректен однос кон нив, водење сметка за еколошките аспекти на работа и живот, и друго. Човекот е суштество кое со трудот се развива и си обезбедува напредок и опстанок. Всушност, трудот е основната карактеристика на човекот, па оттука Костов (2006) како лични, етички карактеристики на човекот кој работи ги истакнува: трудољубивоста, иницијативноста и стремежот кон усовршување. Професионалната етика се однесува на односот на човекот кон работата и придржувањето кон нормите при работењето.

Исходувајќи од начелата на професионалната етика, еден професионалец треба да ги поседува следните морални вредности: желба да работи, трудољубивост, работливост, настојчивост, активност, ангажираност, исполнителност, професионалност, соработка, колегијалност. Овие морални вредности се позитивни и се во основата на професионалниот морал. Секако, спротивни на овие морални вредности се: немање желба да се работи, избегнување на работата, бегане од обврските, мрзливост, неактивност, неангажираност, неисполнителност, непрофесионалност, несоработување, неколегијалност. Затоа „добар“ професионалец е оној кој е активен, трудољубив, исполнителен, иницијативен, дисциплиниран, одговорен, креативен; во односот кон другите луѓе тој е отворен, алтруист, искрен, воздржлив, мирољубив; а кон работната средина и околината е одговорен, дисциплиниран, внимателен, загрижен. Секој професионалец во секојдневната работа со клиентите треба да ги почитува етичките вредности и норми, но и самиот како човек треба да се стреми да биде морална личност со позитивни етички квалитети. (Banks, 2012; Clark, 2000)



Оттука професионалниот морал, односно доброто и исправно извршување на дејноста, е основата на секоја професионална дејност. Професијата е суштински елемент на човекот. Секој човек работи нешто, има одредени знаења и вештини за определена дејност, и негова должност е работата да ја извршува квалитетно и со успех. Поимот „професија“ означува определено знаење, занает (струка) и работни обврски, коишто човекот ги извршува. Професионализмот упатува на квалитетот на извршувањето на задачите во работата. Секојдневно, поимот „професија“ се употребува како синоним на поимот „занает“, а „придавката професионален, вообичаено означува дејствување кое е солидно, добро организирано или нешто од што се остварува приход“. (Борнарова, 2008: 111)

Професијата (занимањето) се сфаќа како збир на исти или слични работни дејности врз основа на кои се формираат професионални групи со свои посебни белези и интереси во однос на други такви групи. Професионалната етика пак, претставува збир на норми, вредности и цели од кои припадниците на една професија се раководат во вршење на својата дејност. (Корубин, 1998)

Тие норми, односно правила на професионално однесување, се обединети во етички кодекси за различни помагателни професии. Терминот „кодекс“ значи законик или зборник на закони, прописи, правила за однесување во одредена ситуација или професија.

## ТИМСКАТА РАБОТА ВО СОЦИЈАЛНАТА ЗАШТИТА

Тимот претставува мала организирана група на стручњаци, насочена на одредени проблеми и адаптирана на нивната природа, кои со своите професионални, но и лични потенцијали во соработка изградуваат единствен пристап на проблемот и тежнеат кон заедничко остварување на целта. (Димитријоска, 2012/2013). Тимовите се соодветни за извршување на задачи кои имаат висока комплексност и многу меѓузависни подзадачи. Не сите групи се тимови. Тимот е група која што е меѓусебно зависна и одговорна за целокупната работа. Во тимот треба сите членови да се фокусирани на меѓусебно помагање за да ја достигнат заедничката цел. Ова не значи дека индивидуата повеќе не е значајна, но значи дека ефективна и ефикасна тимска работа оди подалеку од индивидуални достигнувања. Тимовите вообичаено имаат членови со комплементарни вештини кои генерираат синергија низ координиран напор кој дозволува на секој член да ги максимизира своите силни и да ги минимизира своите слаби страни. Сложеноста на социјалните проблеми кои се предмет на испитување и третман во институциите за социјална заштита, ја наметнале потребата од ангажирање на стручни лица од различни профили, во прв ред социјални работници, психолози, педагози, правници итн. Меѓутоа, само ангажирањето на овие стручни лица од различни профили не е дозволено за успешно решавање на социјалните проблеми туку потребно е нивно заедничко, синхронизирано, комплементарно, кооперативно тимско дејствување. Нивната основна задача е секој од членовите на тимот врз основа на своите знаења од областа за која се компетентни, во процесот на тимската работа да ги проучи проблемите на клиентот од тој аспект, па тимски заедно да изберат заедно со клиентот најдобар и најефикасен облик на помош на клиентот. Ваквиот пристап овозможува сложените прашања од областа на социјално заштитните проблеми и потреби на поединецот, групата и заедницата да се согледаат, следат и решаваат од различни аспекти, социо-економски, психолошки, педагошки, социјални, правни итн. На овој начин потребите и проблемите на клиентот се разгледуваат сестрано и целосно, од повеќе аспекти, што подрабира изнаоѓање решенија кои на најдобар начин во рамките на постоечките



можности ќе ги задоволат потребите на клиентот. Во Република Македонија тимската работа се користи во областа на социјалната заштита, во Центрите за социјална работа, здравство, образование итн.

Во социјалната работа има различни форми на тимска работа. Секоја посебна форма има свои карактеристики, позитивни и негативни аспекти, кои јасно насочуваат на можностите и условите на нивната примена во социјалната работа. Исто така, големината и составот на тимот влијаат на процесите и исходите на истиот. Оптималната големина на тимовите во социјалната заштита е четири лица, од различен профил, социјален работник, правник, психолог и педагог, а по потреба се вклучуваат и други профили.

Тимовите се делат на монодисциплинарни и мултидисциплинарни и комбинирани тимови. Мултидисциплинарните тимови вклучуваат неколку професионалци кои независно третираат различни аспекти на проблемот, фокусирајќи се на делот кој е нивна специјалност. Монодисциплинарните тимови, составени се од стручни лица од исти профил, и се формираат кога треба да се анализира одреден проблем а да се избегне субјективноста, и со овој тим се постигнува целосно но не и сестрано анализирање на проблемот. Комбинираниот тим исто така се применува како форма на работа во институциите за социјална заштита при решавање на социјалните потреби и проблеми. Комбинираниот тим го сочинуваат стручни лица од различен профил и повеќе стручни лица од исти профил.

Според трајноста тимовите се делат на постојан тим и ad hoc тим. Постојаниот тим е однапред составен, најчесто брои 4 члена, истиот е наменет за извршување на долготрајни задачи. Ad hoc тимот се формира по потреба за решавање на проблеми кои не траат долго или не се појавуваат често.

Тимовите кои функционираат во Центрите за социјална работа во Република Македонија имаат различна организациска поставеност. Организациската поставеност на тимовите може да биде на категоријален начин, територијален или комбиниран. (Доневска, 2014) Категоријален начин на организирање на работата подразбира поделба на работните задачи и формирање на тимови по категории на социјални проблеми (пример, посвојување, старателство). Кога се применува територијален начин на организирање на работата има тимови по одредени подрачја, пример поделеност по месни заедници, и сите потреби и проблеми кои ќе се јават на таа територија се во надлежност на одредениот територијалниот тим. Работата на овој тим е поливалентна. Комбиниран начин на организирање на работата се применува во поголеми општини каде што дел од работата се работи по категории, а дел по територии, пример паричните помошти се работаат по територијаен, а останатите потреби и проблеми на категоријален начин на работа, (тимови за стари лица, за лица со посебни потрени, за зависници од психотропни супстанции итн.)

## 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, 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 Република Македонија.



Истражувањето е спроведено во рамки на докторската дисертација „Етичкиот профил на социјалниот работник и современите трендови во социјалната работа“.

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 Министерството за труд и социјална политика, 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.

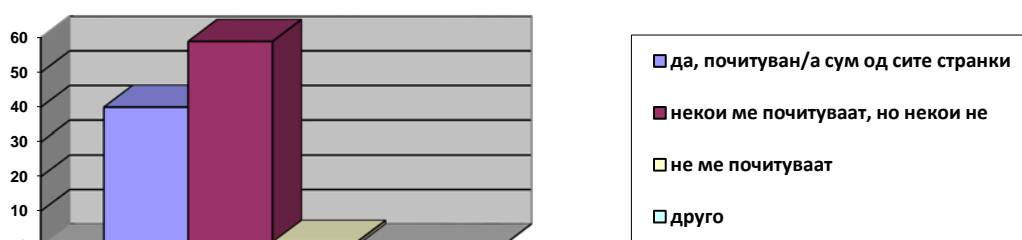
Од анализата и компарацијата на теоретските научни материјали, законската регулатива и резултатите од спроведеното истражување се доаѓа до заклучок дека тие во голема мера се совпаѓаат, а појдовните претпоставки се потврдуваат. Имено, од спроведеното истражување може да се заклучи дека резултатите од истражувањето во целост ја потврдуваат хипотезата, односно современите трендови влијаат врз етичкиот профил на социјалниот работник.

## 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.

Етичкото однесување на социјалниот работник и почитувањето на етичките принципи и стандарди се основа за добра тимска работа и квалитетна услуга.

*Графикон 1 Изјаснување на социјалните работници за почитувањето на социјалните работници од страна на странките*

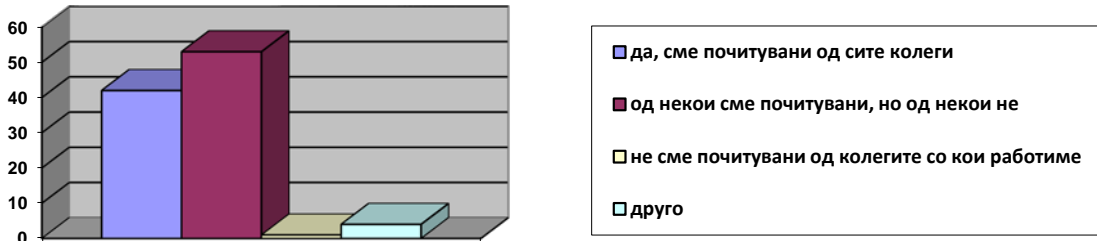






Од податоците во графиконот број 1 може да се воочи дека најголем дел од социјалните работници (59) се изјасниле дека се почитувани од некои странки, но исто така е голем бројот на испитаници (40) кои сметаат дека се почитувани од сите странки со кои работаат, а само 1 испитаник нема одговор.

*Графикон 2 Изјаснување на социјалните работници за почитувањето на социјалните работници од страна на колегите со кои што работаат*



Добиените податоци укажуваат дека социјалните работници начелно се почитувани од колегите со кои што работаат (42), но сепак поголемиот број испитаници (53) сметаат дека не се почитувани подеднакво од сите колеги. Само 1 социјален работник смета дека не е почитуван од своите колеги и 4 испитаници немаат одговор.

## ЗАКЛУЧОК

Општата слика што се добива од спроведеното истражување, е дека поголемиот број социјални работници се залагаат да им помогнат на своите клиенти да ги остварат своите права, да ги користат услугите и сите ресурси од заедницата, и за нив етиката претставува почитување на човековите и социјалните права на единката, кои сите испитаници добро ги познаваат. Од добиените резултати може да се констатира дека социјалните работници имаат добра комуникација со клиентите, полна со разбирање, доверба и почит, но исто така може да се заклучи дека тие не се секогаш почитувани од страна на странките, што пак зависи и од барањата на самите странки, кои не се секогаш во рамките на законските одредби. Токму затоа, повеќе внимание треба да се посвети на надминување на ваквата состојба, преку превземање конкретни активности, како на пример, организирање на курсеви и семинари кои би допринеле социјалните работници поуспешно да се справуваат со конфликтните ситуации, а и да се организираат јавни дебати за корисниците на права и услуги од социјална заштита, со цел тие подобро да се запознаат со законските можности во овој домен. Социјалните работници работаат во тимови, и поголемиот дел од нив се почитувани од страна на колегите, но не е за занемарување и бројот на социјални работници кои не се почитувани од страна на другите колеги, што пак упатува на потребата од постоење на посебни етички кодекси во рамките на институциите и доследна примена на нивните етичките принципи и стандарди во секојдневната пракса. Етичкото однесување на професионалецот е основа за квалитетна услуга на клиентот, кое опфаќа и почитување на странката, на професијата, останатите колеги во организацијата и општеството во целост. Етичкото однесување и постапување се темели врз основните етички принципи кои произлегуваат од почитување на човековите права и социјалната правда. Затоа етиката е мошне важна компонента на јавните служби, и има за цел да ги истакне должностите на службата и обврските на нејзините членови да обезбедат добро живеење на членовите на пошироката заедница.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Banks, S., (2012) Ethics and Values in Social Work. New York: Palgrave Macmillan.
2. Blek, S. (1997) Odnosi s javnošću. Beograd: Clio.
3. Борнарова, С. (2008) Современите трендови во социјалната заштита и во социјалната работа. Скопје: Македонска ризница – Куманово.
4. Борота – Поповска, М. (2004) Деловна етика. Скопје: Де Гама.
5. Clark, C., (2000) Social Work Ethics: Politics, Principles and Practice. London: Macmillan.
6. Димитријоска, С. (2012/2013) Социјална работа со поединец и семејство. (интерни предавања) Скопје: Филозофски факултет,
7. Донеvsка, М. (2014) Теоретските основи на социјалната работа. Скопје: Филозофски факултет.
8. Dramond, Dz., Bein, B. (2001) Poslovna etika. Beograd: CLIO.
9. Закон за социјална заштита (2009) Службен весник на РМ, 79/09. Скопје:Собрание на Р.Македонија



## ВМРЕЖУВАЊА НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ – ТИМОВИТЕ ВО ТИМ

**Доцент д-р Марјан Танушевски**

МИА, Македонска информативна агенција-Скопје

БАС Институт за менаџмент-Битола

[martan@t.mk](mailto:martan@t.mk)

### АПСТРАКТ

Вмрежувањето на граѓанските организации, создавањето на сојузи, заеднички платформи и коалиции се почесто се нова идеја во Република Македонија. Тимовите на граѓанските организации се повеќе се свесни дека со меѓусебно здружување директно придонесуваат за формирање на нови посилни тимови од тимот, респектабилен и влијателен партнер во креирањето на јавните политики и инклузивност на локално, регионално, национално но и интернационално ниво.

Вмрежувањето на граѓанските организации претставува можност за организациско учење, пренесување на искуства, изработка на заеднички стратегии и менаџирање на процесите. Вложувањето во нови мрежи е инвестиција која помага во јакнењето на капацитетите на граѓанските организации, менаџментот на граѓанските организации и ресурсниот потенцијал.

Вмрежувањето на граѓанските организации овозможува ефикасно остварување на целите, тоа е дел демократска пракса на невладиниот сектор во државите членки на Европската Унија, и затоа нема причини, нити национални нормативни пречки за креативно здружување и на граѓанските организации и во Република Македонија.

Во трудот „Вмрежувања на граѓанските организации – тимовите во тим“ се посочува на значењето и целите на вмрежувањата, а ќе бидат презентирани авторски истражувања од проектни активности поддржани од Делегација на ЕУ во Република Македонија, реализирани на регионално и национално ниво со граѓански организации кои имаат различна мисија, но иста цел – влијание врз јавните политики.

**Клучни зборови:** граѓански организации, вмрежување, мрежи, тим, тимови.



## NETWORKING CSOS – TEAMS WITHIN A TEAM

**Ass. Prof. Marjan Tanushevski Ph.D.**

MIA. Macedonian Information Agency-Skopje

BAS Institute for Management-Bitola

[martan@t.mk](mailto:martan@t.mk)

### ABSTRACT

Networking CSOs, creating associations, mutual platforms and coalitions are a growing new idea in the Republic of Macedonia. The teams of CSOs are more and more aware that by associating they contribute directly to the formation of new stronger teams from the team, respectable and influential partner in the creation of public policies, as well as inclusivity on a local, regional, national and international level.

Networking CSOs is an opportunity for organizational learning, transfer of knowledge and experiences, creation of mutual strategies and process management. Investing in new networks is an investment that helps strengthening the capacities of CSOs, their management and resource potential.

Networking CSOs enables efficient achievement of the objectives, which is a democratic practice of the NGO sector in the EU member states, which is why there are no reasons or national normative obstacles for the creative association of the CSOs in the Republic of Macedonia.

The study “Networking CSOs-teams within a team” emphasizes the significance and goals of networking, along with a presentation of research from project activities supported by the EU Delegation in Macedonia, implemented on a regional and national level with CSOs that have a different mission but same goal- influencing public policies.

**Key words:** CSOs, networking, networks, team, teams.



## Вовед

Правото на здружување на граѓанските организации во Република Македонија е овозможено со Законот за здруженија и фондации. Во членот 5 од Законот се нагласува дека две или повеќе организации може да се здружуваат во сојуз или друга форма на здружување без притоа да го изгубат својството на правно лице. Адаптирањето на законското решение според стандардите на ЕУ на граѓанскиот сектор во Република Македонија му го отвори патот за креативност, вмрежувања, заеднички настапи и поголем квалитет наспроти квантитетот кој најчесто беше изразен со бројот на формирани граѓански организации (квантитет), наспроти бројот на реализирани активности (квалитет). Новиот концепт на дејствување на граѓанските организации во државата (ќе) се темели на народната мудрост „едно дрвце лесно се крши, а повеќе, тешко...мачно“ и затоа неопходно потребно е да се негува организациска култура, вмрежувања, со која ќе се обезбеди посилно граѓанско општество, конкурентно и без инстант-решенија во заедницата.

## Вмрежувања

Вмрежувањата на граѓанските организации во стварност се форма за соработка и сплотување на заедничките идеи и интереси, услов за создавање на нова вредност, компетентен тим од тимови кој обезбедува поголема динамика во работењето, ефикасност и задоволство од сработеното како крајна цел од доброволно здружување. Со вмрежување воедно се овозможува интеракција на социјалниот капитал, размена на искуства, самоверба и мотивираност која во друг случај или со самостоен настап би била несоодветна.

Вмрежувањето на граѓанските организации е процес на стандардизирање за по-ефикасно дејствување, здрава конкуренција на пазарот на идеи и самоодржливост за ситуација во која јавниот сектор се повеќе ја намалува финансиската поддршка, а донаторите од странство се високо нормирани и усложнети во апликативниот процес.

Вмрежувањата, меѓусекторската поврзаност, сојузите... се почесто се сметаат за предност при обезбедување поддршка од ЕУ-фондовите и тоа е само една од причините за зголемување на свесноста на граѓанските организации дека потребата од вмрежување е неопходност за остварување на целите. Мрежата не е нова организација со многу адреси. Мрежата е група на различни, посебни граѓански организации кои меѓусебно се информираат и комуницираат за да заеднички дејствуваат за одредено заедничко прашање, што не значи дека треба целосно и за се да се сложуваат. Тоа посебно може да биде корисно за помалите организации кои вклучени во мрежа може да ги зајакнат сопствените капацитети.

Вмрежувањата може да бидат организирани на локално, регионално, национално и интернационално ниво, но тоа што посебно е важно за сите мрежи е фактот дека на тој начин го поттикнуваат граѓанскиот активизам и имаат поголема моќ. Тимот од тимовите на повеќе граѓански организации вмрежени во заедничка активност, овозможува пренесување на знаења и искуства. Од истражуваната литература на површина излегуваат значајни податоци како на пример тврдењето дека многу поединци од тимовите ги совладуваат техниките на комуницирање, лобирање, архивирање, менаџирање со финансиите, јавно настапување и застапување на организациите. Несомнено, придонесот на сојузите во остварувањето на определени цели е далеку поефикасен, во однос на индивидуалниот ангажман на одредена граѓанска организација. Комуникацијата, координацијата и соработката кои што всушност ги



градат меѓусебните односи веќе ги направиле почетните чекори и се очекува да прикажат многу повеќе од досегашното. Можеби во такви услови ќе се надминие чувството на маргинализираност на помалите граѓански организации во сојузите и нивната подреденост во однос на поголемите организации (Н. Габер-Дамјановска, 2007).

Вмрежувањата на граѓанските организации во светот може да се анализираат во различен контекст и притоа очекувано доминираат заедничката мисија, желба за развој и унапредување на културните вредности, заштита на животната околина, урбана култура, едукација, социјална заштита, синдикална активност и други определби на граѓанскиот сектор. Формирањето на мрежи од граѓански организации е посебно стимулирано од Европската Комисија, која секоја година нуди и финансира најразлични програми на НВО-мрежите во Европа. Овој тип на поддршка воедно овозможува партнерства меѓу мрежите граѓански организации и институциите на ЕУ, вклученост во различни стратегии каква што е Стратегијата „Европа 2020“, европската платформа за социјална инклузија и други.

Вмрежувањата, создавањето сојузи, коалиции, нов тим од тимови го зголемува кредибилитетот, ја јакне репрезентативноста на организациите, полесно се остваруваат целите, а целта ги оправдува средствата. Механизмите во Брисел се подредени и структурирани се со цел нити една организација, па нити држава, ако е сама, да неможе да победи (Klaman, 2000). Вмрежувањата го зголемуваат степенот на ефикасно лобирање и затоа често во вокабуларот на јавноста може да се чуе или прочита дека повеќе здружени организации претставуваат и се именуваат како лоби-групи, и тоа треба да се разбере како квалитативна предност во процесот на дејствување.

## Примери за ефикасност од вмрежувања

### Пример бр. 1

МНД -Битола како непрофитна граѓанска организација во периодот 2011-2016 својата одржливост ја обезбедува исклучиво од проектни активности поддржани од Делегација на Европска Унија во Република Македонија чија основа е вмрежувањето. Во проектот подготвен во 2012 година на тема „Лобирање и учество на граѓанските организации во процесот на донесување јавни политики во Пелагонискиот регион“, експерти на МНД-Битола здружени со тимот на Фондацијата „Преда“, добиваат финансирачка поддршка за реализација на проектот во рамките на Инструментот за демократија и човекови права (EIDHR/2012).

Проектната активност доби дополнителна вредност со потпишувањето на заеднички документ од страна на 23 граѓански организации од пелагонискиот регион за доброволно здружување и вмрежување во функција на креирање на јавните политики.

### Пример бр. 2

МНД-Битола здружена со граѓанската организација АРХАМ-Битола и Гаус Институт во 2014 година го реализира проектот „Урбан дијалог“. Новиот тим успеа да мобилизира, заинтересира и вмрежи околу 50 граѓански организации и нивно вклучување во процесот на партиципативна урбана демократија, со посебен акцент на урбанистичкото планирање и примена на нови техники и технологии за влијание врз урбани политики. За време на реализацијата на проектот беше забележана нештедлива размена на идеи и искуства од работата на граѓанските



организации, изработен заеднички адресар кој како база на податоци ќе послужи за идни проектни активности, и што е најважно се зголеми меѓусебната доверба меѓу тимовите на граѓанските организации од различни средини и општини.

### Пример бр. 3

МНД-Битола во партнерство со Агросиндикат на Република Македонија и Гаус Институт го реализираа проектот ко-финансиран од Европската унија од програмата за поддршка на граѓанското општество EuropeAid, насловен како „Градење на одржливо граѓанско општество преку соработка и управување со стратешко лобирање заради поголемо вклучувачко водење на политики и донесување одлуки“ ЛЕССНО External Actions of the European Union. Во функција на проектот, аворот на овој труд, ангажиран експерт за потребите на партнерските организации, во периодот мај-јуни 2016 година, спроведе ад-хок истражување во кое беа вклучени 87 граѓански организации од Битола, Винаца, Гостивар, Кавадарци, Куманово, Охрид, Прилеп, Радовиш, Ресен, Свети Николе, Струмица, Тетово, Штип и општини во градот Скопје. Во истражувањето беа вклучени и граѓански организации кои потекнуваат и дејствуваат во рурални средини, односно селата Куклеш, Љубаништа, Новаци, Кривогаштани, Липково, Старо Нагоричане и други населени места.

Според анкетираниите, вмрежувањето на граѓанските организации овозможува поголема моќ, тоа е најдобриот начин за целно и функционално поврзување на капацитетите, а воедно и помага за заштита на заедничките интереси како и за надоместување на сопствените недостатоци. Граѓанските организации јасно тврдат дека со формирана мрежа мрежа освен што ќе влијаат туку и ќе можат да промовираат вредности на граѓанското општество.

### Пример бр. 4

Македонскиот Центар за лобирање кој работи во состав на МНД-Битола е потписник на Согласност за пристапување кон Меморандумот за взаемна поддршка за спречување на корупција и судирот на интереси потпишан меѓу Државната комисија за спречување на корупцијата-ДКСК и 21 граѓанска организација од Македонија. Соработката на формираната мрежа на организации опфаќа размена на достапни информации и иницијативи, анализи и истражувања на корупцијата и судирот на интереси, меѓусебна соработка во процесот на едукација и обуки, стручна соработка и учество во заеднички проекти.

### Пример бр. 5

Солиден пример за поттикнување на вмрежувањата е Програмата за градење на капацитет на мрежи на граѓански организации кој го организираат македонската канцеларија на проектот ТАКСО и ТАКСО ресурсниот центар воден од Македонскиот центар за меѓународна соработка. Програмата има за цел да придонесе кон зајакнување на капацитетите на 10-на мрежи на граѓански организации кои делуваат во државата и притоа како што нагласуваат, ќе бидат фокусирани на мобилизирање на членството, внатрешна и надворешна комуникација, мобилизирање на ресурси и одржливост. Авторот препорачува да се соработува и низ взаемна соработка да се користат искуства од македонската канцеларија на ТАКСО.

Претходните примери посочуваат дека светот во кој живееме никогаш не барал толку многу знаења и вештини. Потребни се стратешки компетенции, интегрирачки компетенции и лични



компетенции со кои се зголемуваат личната самоувереност и внатрешните сили и мотиви. Менаџирањето со човечките ресурси ги здружува сите задачи поврзани со луѓето, нивно екипирање и ангажирање, избирање, развој и едукација. Филозофијата за улогата на мрежите е поврзана со секојдневната обврска да се гради меѓусебна доверба, пренос на информации и знаења, јасни улоги и одговорности, слобода на делување, обезбедување повратни информации, мотивирање и други активности во организацијата. Во една таква ситуација, особено функционална е народната мудрост која гласи „синџирот ќе биде толку силен, колку што е силна и најслабата алка во него“.

## **Заклучок**

Зголемувањето на соработката меѓу граѓанските организации, вмрежувањата, создавањето сојузи и/или коалиции е незапирлив тренд со кој се зголемува довербата во граѓанскиот сектор. Во оваа сфера импровизациите се недозволиви и затоа потребно е да се зголеми академскиот опфат и да се обезбеди континуирана и стручна едукација на претставниците на граѓанските организации со што македонскиот образовен систем ќе стане покомпатибилен во однос на потребите на граѓанскиот сектор за менаџерско знаење. Со правилно менаџирање со човечките ресурси, со зголемување на бројот мрежи/сојузи се обезбедува комбинација на хомогеност и ефикасност на ресурсите.

Генерално, може да документираме дека граѓанските организации имаат неопходна потреба за вмрежувања за успешно реализирање на својата мисија, клучен ресурс за одржливост, конкурентска предност и ефикасност.





## Библиографија

1. Bebbington J. Anthony, Samuel Hickey and Diana C. Mitlin, *Can NGO's Make a Difference?* Zed books, London & New York, 2008
2. Габер Наташа-Дамјановска, *Мрежите и коалициите во Македонија*, МЦМС, 2007
3. Hudock C. Ann, *NGO's and Civil Society*, Polity Press, Cambridge, 1999-Rp., 2005
4. Mendelson Sarah & John Glenn, *The Power and Limits of NGO's*, Columbia University Press, 2002



## ВЛИЈАНИЕТО НА ТИМСКАТА РАБОТА ВРЗ ЕФИКАСНАТА ОПЕРАТИВНА ИЗВЕДБА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

**Доц. д-р Тони Соклевски**

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје  
[sokle2000@yahoo.com](mailto:sokle2000@yahoo.com)

**Мирјана Соклевска, магистрант**

Технички факултет, Битола  
[mirjana.soklevska@gmail.com](mailto:mirjana.soklevska@gmail.com)

### АПСТРАКТ

Овој труд го потврдува фактот дека ефикасната оперативна изведба битно ја детерминира краткорочната конкурентност на организациите. Прикажани се клучните фактори кои влијаат на квалитетна и ефикасна оперативна изведба во организациите, со посебен акцент на влијанието на тимската работа како најголем предуслов за постигнување конкурентска предност и организациска интегрираност.

Истражувањето ги зеде во предвид и петте мерливи перспективи преку кои се постигнува квалитет, навременост, доверливост, флексибилност и оптимална цена на производите или услугите.

Преку поставениот хипотетски систем се потврди дека за оперативна изведба со највисоки перформанси неопходна е ефикасна тимска работа.

Заклучните препораки се многу корисни за македонските организации од производствена и услужна дејност и можат да придонесат за нивна подобра организациска интегрираност и конкурентност.

**Клучни зборови:** тимска работа, ефикасност, оперативна изведба.



## IMPACT OF TEAM WORK ON EFFICIENT OPERATIONAL PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS

**Ass. Prof.Toni Soklevski, Ph.D.**

Business Academy Smilevski –BAS, Skopje

[sokle2000@yahoo.com](mailto:sokle2000@yahoo.com)

**Mirjana Soklevska, M.Sc. candidate**

Faculty of technical sciences, Bitola

[mirjana.soklevska@gmail.com](mailto:mirjana.soklevska@gmail.com)

### ABSTRACT

This paper confirms the fact that efficient operational performance significantly determines the short-term competitiveness of organizations. Displayed are the key factors that affect the quality and efficient operational performance in organizations with special emphasis on the impact of teamwork as the biggest precondition for achieving competitive advantage and organizational integration.

The survey took into account five measurable perspectives which help to achieve quality, timeliness, reliability, flexibility and optimum cost of the products or the services.

Through the positioned hypothetical system confirmed that the operational performance with the highest performance required effective teamwork.

The concluding recommendations are very useful for the organizations of production and service activity and can contribute to their better integration and organizational competitiveness.

**Keywords:** team work, efficiency, operational performance.



## ВОВЕД

Во последниве години способноста за работа во тим стана една од клучните квалификации во професионалниот живот. Причините за ангажирање тимови за извршување задачи се разновидни: притисокот од конкуренцијата и преминот од пазари на продавачи кон пазари на купувачи бараат постојано зголемување на продуктивноста и флексибилноста, новите технологии бараат постојано менување на тековите во претпријатијата и на работните текови, загубите мора да се редуцираат за побрзо и поефективно да може да се реагира на новите побарувања, претпоставените и соработниците засилено бараат исполнување и задоволство во својата работа. Обезбедувањето на материјалните потреби веќе не стои во преден план; многу поважно е работата да биде задоволувачка. Една хиерархиска организациска структура честопати не може да ги исполни овие барања. Линиската организација како добар пример за хиерархија е наменета за долготрајни и спори процеси. Следствено, процедурите и структурите на линиската организација се наменети за постојано работење според докажани модели. Раководството наредува, соработниците ги извршуваат наредбите. Овој процес и организациската структура врзана за него, од неколку аспекти покажаа лоши страни. Најважните од нив се:

- Претпоставените честопати се преоптоварени, бидејќи треба да ги донесуваат сами сите одлуки неопходни во линиската организација.
- Грешки во комуникацијата и погрешно очекувано држење водат кон погрешни одлуки.
- Недостигот на обсир кај соработниците води кон отпор.
- Стручната компетентност на соработниците не се зголемува односно не се користи.
- Премногу нивоа на организација
- Влијаат нефлексибилно и можат да бидат прескапи, бидејќи процесите на донесување решенија траат предолго.
- Меѓусебното информирање и заедничкото одлучување на сите нивоа се неопходни предуслови за избегнување грешки.
- Кога во работата се инволвирани повеќе луѓе, тешко е препознатлив резултатот од работата на еден поединец, што лесно може да доведе до незадоволство.
- Грешките се скапи и тие мора по секоја цена да се одбегнуваат. Според искуствата, во хиерархиските организации грешките се неизбежни.
- Градењето на тимски ориентирани форми на организација само по себе, сеуште нема предности, но создава предуслови да се постигнат напредни текови и резултати какви што се следниве:
- Потребни се помалку хиерархиски рамништа.
- Распределбата на моќта на хоризонтално структурирани организациски елементи (соработници, тимови), што придонесува за помалку интерни разидувања и помалку загуби при комуникацијата.
- Изградба на флексибилни и динамични организации, со цел брзо, целисходно и соодветно да се реагира на барањата.
- Поддршка на компетентноста на соработниците, со цел да се намалат грешките, да се подобрат резултатите и соработниците да бидат позадоволни.



## ВЛИЈАНИЕТО НА ТИМСКАТА РАБОТА ВРЗ ОПЕРАТИВНАТА ИЗВЕДБА

Формата на организација мора одново да се ориентира кон задачите и функциите внатре во претпријатието. тимовите ја нудат најдобрата можност за решавање на реструктурирањето. Помалку грешки во производството, брзо истакнување и исполнување на нови, локомлексни процеси ориентирани кон услужната дејност успеваат само кога соработниците не дејствуваат само затоа што така им е наредено, туку затоа што имаат увид и сакаа да се реализираат себеси во новите структури и процеси. Комбинацијата од двата принципа - хиерархиска организација и тимски ориентирана организација честопати успева во т.н. матрична структура. Таа не предвидува револуционерени промени, туку прилагодување кон условите.

Тимската работа влијае врз работата во различните типови на организации: производствени и услужни. Ако таа се практикува почесто може да биде од голема предност во следните процеси:

- При соочување со комплексни проблеми и планови, за чие креативно решавање и обработка можат да бидат искористени различните способности и синергиски ефекти на тимот (синергија е фактот, дека еден тим со заедничка работа постигнува повеќе от- колку кога поединците работат самостојно).
- Кога се поддржува флексибилноста, како и брзото и ефективно реагирање на промени.
- Кога успехот на планот или налогот зависи од високата мотивираност и од различните компетенции на соработниците.
- Кога во една област или, пак, во целата организација претстојат темелни промени, што условуваат содејство на различни компетенции, синергиски ефекти и висока прифатливост.
- Кога претпријатието или организацијата себеси се разбира како "организација што учи" и ја признава потребата од постојано усовршување на нејзините соработници.
- Во секоја ситуација која бара содејство на различни способности, искуства и проценки, еден тим постигнува подобри резултати од една група поединци, чии одговорности се прецизно разграничени со линиска организација.

Тимовите се пофлексибилни од поголемите групации, бидејќи можат побрзо да се состават, да се ангажираат, одново да се реорганизираат и да се расформираат, Тимовите се попродуктивни од групите, кои не поседуваат самоспознаени и самодефинирани цели за успех, бидејќи нивните членови се залагаат да постигнат достижни резултати. При ангажирањето на работни тимови, како организаторски принцип, на водачите на тимовите и на нивните соработници треба да им се постават сосема поинакви очекувања отколку во вообичаените структури.

Следииве големини и состојби во еден тим се поинкви отколку во вообичаената хиерархиска структура:

- Сите членови на тимот учествуваат во процесот на раководење и решавање.
- Членовите на тимот и натаму се ангажираат самостојно во поглед на поставувањето на целта.
- Колку помалку зададени упатства добива тимот, толку поголема е групната динамика.
- Креативноста и мотивираноста на сите членови на тимот е од пресудно значење.



За да може работата на тимот да доведе до успех, постојат две групи фактори на успехот. Таканаречените цврсти фактори какви што се:

- поставување на цел во тимот
- раководење на тимот
- ефикасно планирање на времето и проектите
- поделба на задачите и поттикнување на членовите на тимот
- компетентност за донесување решенија
- прифаќање и интегрирање на тимот во претпријатието

Овде станува збор за проверени техники на менаџирање и планирање, коишто се применуваат за секој вид успешна работа.

Постојат и таканаречените слаби фактори, кои повеќе добиваат на значење, колку што е помалку хиерархиски организирана работата и колку што повеќе се применува тимската работа, како принцип на организација. Кај овие фактори во главно станува збор за фактори, кои ги зајакнуваат меѓучовечките односи и саморазбирањето на членовите на тимот. Во слаби фактори се вбројуваат следниве:

**Визија:** Таа е претстава која е врзана за емоции и мобилизира сили каква што е амбицијата, чувството на припадност и желбата да се оствари заедничката цел.

**Комуникацијата и интеракцијата** се носечките фактори на тимската работа. Сите учесници треба да разменуваат мислења и меѓусебно да се прифаќаат. Секој придонесува за создавање на работна атмосфера, која поттикнува комуникација.

**Отвореноста и емоционалната стабилност** се грижат за тоа, пробелмите да се дискутираат веднаш и отворено. Треба да се најдат решенија и да се елиминираат грешките, без притоа да се појават вообичаените игри на моќта. Членовите на тимот се остваруваат меѓусебно, а не на сметка на другите членови.

**Взаемната поддршка** е неизоставна подлога за постигнување на саканиот ефект на синергија.

**Партиципацијата и ангажманот** значат дека сите членови на тимот на еднаков начин го имаат својот дел во тимскиот резултат, сите членови доаѓаат до збор и дека сите се внимателно сослушани. Кога секој член има дел во работата и е поттикнуван, тогаш секој ќе се ангажира и ќе дава свој придонес за успехот.

**Преземањето одговорност** бара готовност за индивидуално и заедничко носење на одговорност и гаранција на својот придонес. Притоа е важно да се утврди дека никој нема да биде преоптоварен со своите обврски, дека сите се идентифицираат со целта на тимот и дека се согласуваат со распределбата на работните задачи.

Тимската работа, за разлика од работата во хиерархиски структури, од сите бара различен профил на компетенции и однесување. За да се совладаат сите наведени фактори и да се спроведат сознанијата од успешната тимска работа, неопходно е, не само да се знаат тие фактори туку да се биде свесен за нив и истите правилно да се применуваат во сите ситуации и предизвици на тимската работа. Токму изменетите барања за меѓучовечко однесување од



водачите на тимови и членовите на тимови треба да се втемелат и да се увежбаат соодветните начини на однесување.

## СТРАТЕГИСКО ВЛИЈАНИЕ НА ТИМСКАТА РАБОТА ВРЗ ИЗВЕДБАТА

Кога една организација ќе се реши за применување тимска работа, би требало да се разјаснат стратешките цели за генерално применување тимска работа и истите да бидат во оптимални рамки познати во организацијата. Стратешки цели можат да бидат:

- Користење на синергијата на соработниците
- Привремено дејствување за исполнување на налогот
- Изаоѓање решенија за целото претпријатие
- Поттикнување на персоналот усовршување на соработниците
- Иницирање на организациски развој
- Развој на стратегии
- Изнаоѓање креативни решенија
- Прекинување на линиските задачи
- Примена на модерни методи на работа
- Зголемување на мотивацијата
- Развивање на флексибилноста на соработниците
- Зголемување на квалитетот на одлучување

На еден тим му е потребен еден основен став на прифаќање од страна на менаџментот односно од страна на раководството на организацијата. Овој став мора да биде надополнет и проширен со прифаќањето од страна на членовите на тимот. Како второ, дури ни добрите тимови не смеат, едноставно, да бидат препуштени самите на себеси; и тимовите може да откажат, да се расцепкаат, да се распадат, ако не се работи врз развивање на тимска култура и врз тоа што е добар тим. Тоа може да биде систематски тренинг во сопствена режија, еден воден тимски тренинг или пак тимска супервизија.

За добар и успешен тимски развој мора да постојат следниве предуслови:

- постојано и задолжително присуство
- јасни и недвосмислени цели
- заедничко доживување на резултати и успеси
- јасна поделба на улогите и задачите
- јасни заеднички правила
- поддршка во претпријатието
- водење и раководење

За успешна тимска работа се неопходни одредени рамковни услови, коишто беа претставени во првото поглавје. Следниве натамошни фактори за успех влијаат исто така на резултатот на тимот:

- ангажман
- клима
- улога во организацијата



- работни методи
- изнаоѓање решенија
- обезбедување резултати
- конструктивно меѓусебно однесување

### **Ангажман**

Без ангажман не може да тече ништо во тимот. Сепак, ангажманот не е автоматски присутен во тимот уште од почетокот. Најчесто тој треба да се поттикнува и да се развива. Ангажманот се изразува преку живост, радост, мнозинство идеи и интереси. Но, овие карактеристики можат да се тимското раковоство. Најдобар предуслов за развој на ангажманот е работата да биде исполнета со заедничка насоченост кон целта и пријателски односи. Тимскиот водач би требало постојано да го следи и управува ова.

### **Работна клима**

За продуктивноста во тимот, добрата клима е неизоставна. Развојот на добра клима налага интензивно раководење од една, и поддршка од членовите на тимот, од друга страна. Создавањето и одржувањето на добра клима спаѓа во слабите фактори за работата во тим. Целта е, од луѓето кои се сретнале за да завршат заедничка задача, да се создаде работоспособен тим. Овде улога играат различните предуслови на членовите на тимот, рамковните услови во организацијата како и предисторијата на тимот и на членовите на тимот. Исто толку важно е искуството на модераторот.

Предуслови за позитивна работна клима се следите:

- урамнотежени работни односи
- обидете се да избегнувате недоволно односно преголемо оптоварување на членови на тимот.
- тимот би требало да состави тимски статут, во кој ќе бидат утврдени сите правила на меѓусебно однесување. Тука спаѓаат и сосема обичните нешта какви што се точноста и регулирањето на паузите.
- Модераторите и раководните кадри се пример за целиот тим. Тимот ќе се однесува така како што се однесуваат тие. Од таа причина во секој случај треба да се почитува договореното. Ова особено важи за временската рамка на договореното.
- Сите членови на тимот мора да бидат исто вреднувани, без оглед на нивниот статус во организацијата, за да се чувствуваат дека другите ги сфаќаат сериозно.
- Тимот мора да изгради меѓусебна доверба и доверба со лидерот. Затоа, никогаш не треба да се зборува за приватни теми. Исто така интерните разговори не смеат да излезат надвор од тимот и за нив не треба да се зборува со други. Посебно е нагласена обврската за молчење на тимскиот водач. Пренесувањето на информации - дури и на директните претпоставени на членовите на тимот е табу тема.
- Членовите на тимот треба да ја согледаат и да научат да ја применуваат вредноста на разноличјето при барањето решенија. Овде централната улога ја игра синергијата. Секој учесник и учесничка внесува сопствени методи и идеи. Уметноста се состои во тоа, од сите тие да се направи целина.





Значаен фактор за успех на еден тим се улогата и угледот што тој тим ги има во организацијата односно претпријатието. А врз нив влијае самиот тим: преку успех или неуспех на тимската работа. Дополнително влијание има и однесувањето на членовите на тимот во претпријатието. Сепак, има неколку формални услови, кои се однесуваат на позицијата на тимот, а за кои е надлежно тимското раководство. Затоа мора да постои транспарентност за:

- стратегијата на претпријатието
- целите на претпријатието
- хиерархиската поставеност на тимот
- компетенциите
- значењето на резултатите за успехот на претпријатието
- и за буџетот.

За тимот е многу важно прашањето за неговата прифатеност во организацијата. Тоа претежно зависи од тоа како раководството и бордот го проценуваат значењето на проектната задача за успехот на претпријатието. Колку што е поголемо вреднувањето, толку повлијателен е тимот врз работата на претпријатието.

## ПОДОБРУВАЊЕ НА ОПЕРАТИВНАТА ИЗВЕДБА

Подобрувањето на оперативната изведба е систематско проучување на активностите и тековите на секој процес во претпријатието за истите да се подобрат. Целта е да се „научат бројките“ да се разбере процесот и да се ископаат деталите. Штом еден процес вистински ќе се разбере, тој може да се подобри. Неминовниот притисок да се обезбеди подобар квалитет по пониски цени, значи дека претпријатијата мораат постојано да ги преразгледуваат сите аспекти од нивните активности.

За секое претпријатие посебно е значајно оперативната изведба да биде поставена така што да обезбедува квалитени производи, намалени трошоци, оптимални цени кои ќе ги исполнат барањата на клиентите. Целата структура на една организација треба да се занимава со прашањето на анализа на процесот од причина што организацијата работи одредена работа, а анализата на процесот се фокусира на начинот како се извршува работата. Дали на клиентите (внатрешни или надворешни) им се нуди најдобрата вредност или може да биде подобрена? Операциите и продажбите обично се во првите области на кои се присетуваме, бидејќи тие се тесно поврзани со суштинските процеси. Како и да е, поддршката на процесот во сметководството, финансиите и во човековите ресурси се исто така клучни за успехот на една организација. Вклучено е врвното раководство, како и другите оддели. За време на овие предавања на „палката“ прекинците се обично најлоши, а можностите за подобрување се најголеми. Со цел да се идентификуваат можностите, менаџерите мора да посветат особено внимание на четирите суштински процеси:

- односот со набавувачот,
- развојот на новиот производ/услуга,
- исполнување на порачката и односот со клиентот.

Менаџментот на врвот, исто така треба да создаде чувство на итност, создавајќи чувство на промена кое е постојано актуелно. Тоа најчесто може да се прави преку вкрстено-функционални тимови. Еден тим кој се состои од членовите на секоја функционална област на која влијае



промената во процесот, е задолжен за спроведување на проект за одново создавање. На пример, при одновото создавање на процесот за справување со осигурувањата, три оддели треба да бидат застапени: одделот за кориснички услуги, одделот за прилагодување и одделот за сметководство. Одновото создавање, најдобро функционира во динамични работни средини, каде тимовите за самоуправување и овластување на вработените се правило, а не исклучок.

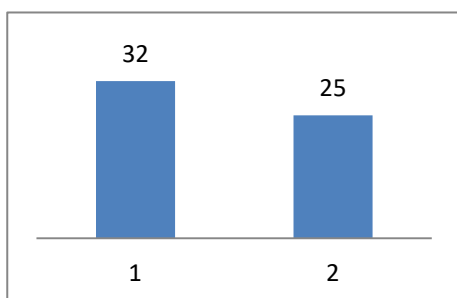
## МЕТОДОЛОГИЈА И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Како предмет на овој труд е: **Влијанието на тимската работа врз оперативната изведба.**

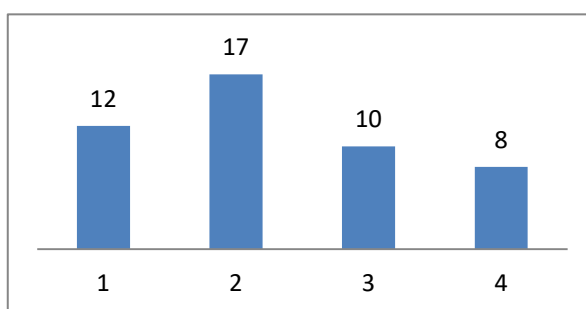
Очекуваниот придонес на трудот се темели врз најосновната улога на оперативната изведба, подобрување на продуктивноста и сите економски показатели на успешно работење преку користење на тимската работа. Повеќето компании имаат некаква стратегија, но самата оперативна изведба ја става во пракса. Не можете да ја допрете стратегијата; не можете дури и да ја видите; се што може да видиме е како операцијата се однесува во пракса.

Како истражувачка алатка е искористена анкетата преку која за потребите на овој труд беа анкетирани вкупно 57 испитаници од 14 фирми од пелагонискиот регион од производствена и услужна дејност. Според полот 32 испитаници беа од машки и 25 од женски пол со возраст дадена во графикон бр.2

Графикон 1 Пол на испитаниците



Графикон 2 Возраст на испитаниците



На прашањето: Дали постои разлика помеѓу работата во тимови и индивидуалната работа најголем број од испитаниците (70%) одговориле дека постои и 21% одговориле дека постои делумно што укажува на фактот дека во овие компании се препознава тимското работење на основа на практикувањето на тимската работа во истите.

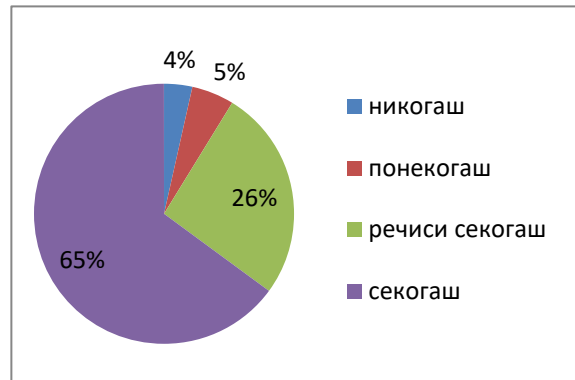
На прашањето: Дали креирате ефективни процеси во тимската работа во Вашата компанија кога работите на задача за подобрување на оперативната изведба? , 65% од испитаниците одговориле со секогаш, 26% речиси секогаш што се потврдува фактот дека во овие 14 организации на тимски заседанија се решаваат подобрувањата на оперативната изведба.



Графикон 3 Тимска и индивидуална работа

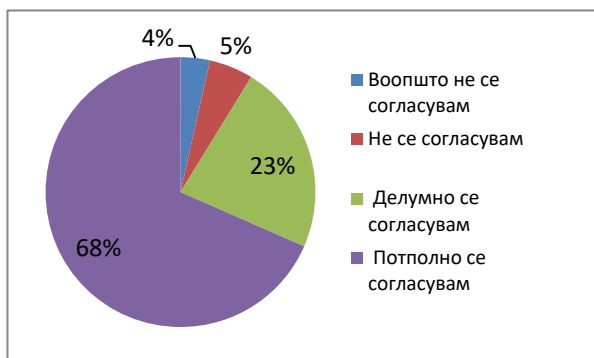


Графикон 4 Ефективни процеси во тимската работа

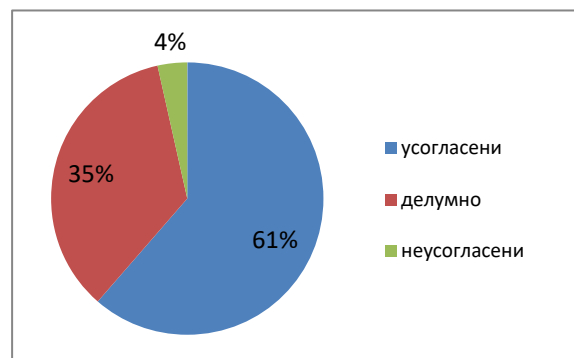


На исказот дали тимската работа влијае во процесот на подобрување на оперативната изведба, 68% потполно се согласуваат и 23%, додека пак на исказот колку се усогласени стратегиските и тимските цели во нивните претпријатија, 61% потврдиле дека се усогласени, а 35% дека се делумно. Овие резултати потврдуваат дека организациите стратегиски размислуваат за значењето и корисноста од формирање на тимови за реализација на оперативните и стратегиските цели.

Графикон 5 Тимската работа влијае во процесот на подобрување на оперативната изведба

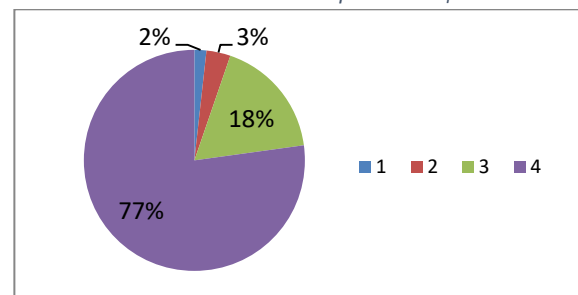


Графикон 6 Усогласеност на целите



На прашањето: Колку се согласувате дека успешно реализираните задачи ги подобруваат петте оперативни цели дури 77% од испитаниците целосно се согласуваат, а 18% делумно, што се потврдува фактот за силното влијание на тимската работа врз подобрувањето на оперативната изведба преку петте конкурентни фактори: брзина, квалитет, цена, доверливост и флексибилност.

Графикон 7 Успешно реализираните тимски задачи и петте оперативни цели



Имајќи ги во предвид изборите со кои се соочуваат потрошувачите денес, се поставува прашањето како тие одлучуваат кој производ или услуга да ја купат? Различни потрошувачи ги привлекуваат различни карактеристики. Некои потрошувачи ги привлекуваат ниските цени на производите и услугите, и како резултат на тоа компаниите нудат производи со ниски цени. Основните конкурентни димензии квалитет, брзина, флексибилност и доверливост кои ја формираат конкурентната позиција на фирмата го вклучуваат следењето на оперативните



процеси, нивно подобрување. Сето тоа, не е возможно доколку не се вклучи тимското работење и синергираната енергија која произлегува од истото.

## **ЗАКЛУЧОК**

Еден ефикасен систем за тимско работење во организациите од пелагонискиот регион според ова истражување се состои од следните елементи:

- Корелација на стратегиските и тимските цели;
- Висока посветеност и мотивираност на вработените во организацијата за работа во тимови;
- Ефикасна тимска работа;
- Поголема финансиска награда за вклучените во тимовите;
- Обуки за тимска работа за вработените;
- Размена на искуства меѓу вработените од различните тимови;
- Креирање на заедничка база на податоци од реализираните тимски задачи;
- Поголема достапност на вработените за вклучување во тимовите



## **БИБЛИОГРАФИЈА**

1. Aquilano et al,(2001). Operations Management for Competitive Advantage, Chase, USA.
2. Lee J. Krajewski and Larry P. Ritzman, (2007). Operations Management, Strategy and Analysis, Addison-Wesley Publishing Company, Reading. Massachusetts. (+ Fifth Edition, 1999)
3. Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Johnson,(2004). Operations Management, Fourth edition, Prentice Hall, London.



## ОРГАНИЗАЦИСКИ ОПЕРАТИВНИ ТИМОВИ

**Виш пред. м-р Благој Грубор**

Бизнис академија Смилевски – БАС

[tehno@t-home.mk](mailto:tehno@t-home.mk)

**АПСТРАКТ**

Тимовите во организациите можат да работат на еден од следниве начини: само на тимски заседанија, со повремено одржување на тимски заседанија и без одржување на тимски заседанија. Од претходната реченица очигледно е дека одржувањето на тимски заседанија е критериум за утврдување на овие три начини на работење на тимовите. Првиот начин и третиот начин се крајни случаи на работење. Во првиот случај станува збор за проблеморешавачки тим, кој е организиран како тим и кој работи според правилата на тимска работа. Во третиот случај станува збор за работна група, која нити е организирана како тим нити работи според правилата на тимската работа

Оперативниот тим, кој е најзастапен во праксата, се наоѓа меѓу овие два крајни случаја, односно, меѓу работна група и проблеморешавачки тим. Тој одржува редовни тимски заседанија, но изведбата на оперативниот процес е вон тимските заседанија. Тој е вториот начин на работење. Оперативниот тим е повеќе од работна група, а тоа значи дека оперативните тимови за време на својата работа се наоѓаат во една од двете можни работни состојби: работење како проблеморешавачки тим или работење како оперативна група.

Кога се наоѓаат во првата работна состојба, тогаш во текот на нивното работење важат сите правила за тимско работење, а посебно основните критериуми на тимската работа и основните елементи на тимскиот дух. Тогаш надзорникот е тимски водач, а непосредните извршители се тимски членови. А кога се наоѓаат во втората работна состојба, тогаш тоа значи дека во текот на нивното работење не се запазени основните критериуми на тимската работа. Но, истовремено, тоа значи дека е можно во текот на нивното работење да постојат елементите на тимскиот дух взаемна почит и вземна доверба. Во оваа работна состојба надзорникот е менаџер.

**Клучни зборови:** тим, тимска работа, тимско заседание, работна група, оперативен тим, проблеморешавачки тим, критериуми на тимска работа и елементи на тимски дух.



## ORGANIZATIONAL OPERATING TEAMS

**Senior Lecturer Blagoj Grubor M.Sc.**

Business Academy Smilevski BAS - Skopje

[tehno@t-home.mk](mailto:tehno@t-home.mk)

### ABSTRACT

The teams in a certain organization can function on one of the following three ways - with regular team meetings, occasional team meetings or without any team meetings. This statement makes it obvious that the existence of team meetings is the criteria for establishing those three modes of team-working, of which the first and the third one present the extremes. In the first case we have a problem solving team that works by the basic rules of teamwork, while in the third case we're talking about a work group that lacks any kind of team organization and doesn't follow the rules of teamwork.

The operative team, which we most often encounter in reality, is positioned somewhere between these two extremes, i.e. the problem solving team and the work group. This team holds regular team meetings, while the operative process is carried out outside of those assemblies. Essentially, the operative team is more than a work group, which suggests that the work of operative teams can be done in one of the two possible ways: in terms of a problem solving team or in terms of a work group.

When the operative team finds itself working as a problem solving team, all rules of teamwork get applied into its work process, especially the basic teamwork criteria and the founding elements of team spirit. In this case, the supervisor becomes a team leader, and all the direct executors of the task are team members. And when the operative team functions as a work group, those working conditions exclude any regard for the basic criteria for effective team work. Yet, that doesn't imply the absence of team spirit and its most prominent elements, such as mutual respect and trust. In this case, the supervisor is a manager.

**Keywords:** team, team work, team meeting, work group, operative team, problem solving team, criteria for team work, elements of team spirit.



## ВОВЕД

Тимската работа, а со тоа и тимовите, денес е доста актуелна и често се споменува во разни прилики во разни медиуми и разговори. При тоа, ако се следат овие написи или разговори, станува очигледно дека овие поими (тим и тимска работа) се прилично непрецизно дефинирани. Затоа честопати и обичната група се нарекува тим, а и обичната групна работа се нарекува тимска работа.

Во теоријата на тимската работа се вели: секој тим е група, но секоја група не е тим. Ова значи дека за да групата биде тим и за да работи тимски, таа треба да ги исполнува условите за тимска работа. Целосното исполнување на овие услови не е секогаш можно, па затоа, во такви ситуации, се појавува дилемата: дали станува збор за тим или за работна група.

Во овој труд ќе го разгледам работењето на тимовите во производните и услужните организации од аспект на исполнување на условите за тимска работа. Со други зборови, кога нивната работа може да се нарече тимска работа, а кога таа не може да се нарече тимска работа. Во овој контекст како главен критериум го користам одржувањето тимски заседанија, односно, работењето на тимот на тимски заседанија. На работењето на тимски заседанија му го давам ова значење, затоа што сметам дека синергијата може да се појави само при работењето на тимските членови на тимски заседанија. За синергијата многу автори сметаат дека таа е основната придобивка од тимското работење.

Истотака, работењето на тимски заседанија е можност за запазување на условите на принципот „задача-место-време“. Ова значи дека тимските членови работат на иста тимска задача, на исто место и во исто време. Неисполнувањето на условите на принципот „задача-место-време“ значи дека во тимот нема да се појави синергија.

## ОПЕРАТИВНИТЕ ТИМОВИ И НИВНИТЕ РАБОТНИ СОСТОЈБИ

Во една организациска единица на некоја организација непосредните извршители може да го изведуваат оперативниот процес организирани на два основни начини. Во првиот, традиционалниот начин, тие се, едноставно, вработените во таа организациска единица и нив, освен работното место, ништо друго не ги поврзува меѓусебно. Добиваат задачи и инструкции од надзорникот, нему му се обраќаат за решавање на проблемите и нему му реферираат за извршувањето. Во вториот, тимскиот начин, тие се членови на тимот и нив ги поврзува заедничката, тимската, работа. За подзадачите, за начините на изведбата, за проблемите и др. тие разговараат на тимски заседанија.

Во овој труд ќе ги разгледам начините на работа на тимовите во организациите. Тимовите може да работат на еден од овие три основни начини (Слика 1):

- Работење само на тимски заседанија.
- Работење со повремено одржување на тимски заседанија.
- Работење без одржување на тимски заседанија.

Од Сликата 1 и погоренапишаното може да се заклучи дека тимски заседанија се критериум за наведената поделба. Истотака, од Сликата 1 се гледа дека според критериумот тимски заседанија има два крајни случаи на работење на тимовите:





- Тимот воопшто не одржува тимски заседанија и
- Тимот работи исклучиво на тимски заседанија.



Слика 1 Тимските заседанија како критериум на поделба

Во првиот случај станува збор за работна група, која воопшто не работи со одржувања на заседанија, односно која воопшто не одржува заседанија. Таа не е организирана како тим нити работи според правилата на тимската работа. Ова значи дека во случајот на работната група не се исполнети основните критериуми на тимската работа, но е можно постоење на некои од основните елементи на тимскиот дух. Во вториот случај станува збор за проблеморешавачки тим, кој работи само на тимски заседанија. Тој е организиран како тим и кој работи според правилата на тимска работа. Ова значи дека се исполнети основните критериуми на тимската работа и дека во неговата работа постои тимскиот дух.

Меѓу овие два крајни случаја, работна група и проблеморешавачки тим, се наоѓа тимот кој е најзастапен во праксата – оперативниот тим (Слика 1). Тоа е тим кој одржува редовни тимски заседанија, а изведбата на оперативниот процес е вон тимските заседанија. Тимските членови на тимско заседание ја утврдаат тимската цел. На пример, намалување на потрошеното работно време за производство на кади за 5%/када за време од три месеци во еден погон за производство на пластични кади за бањи. Значи, производството на кади е секојдневна работна активност, а намалувањето на потрошеното работно време по када станува тимска цел. На истото тимско заседание тие ќе генерираат идеи како да се постигне тимската цел и ќе направат оперативен план за нејзино постигнување. Но, тимската цел тие ја реализираат низ своето секојдневно работење.



Слика 2 Начин на работење на оперативниот тим за време од три месеци

Врз основа на претходно напишаното и врз основа на Слика 2 може да се заклучи дека оперативните тимови за време на својата работа се наоѓаат во една од двете можни работни состојби:

- Работење како проблеморешавачки тим и
- Работење како оперативна група.

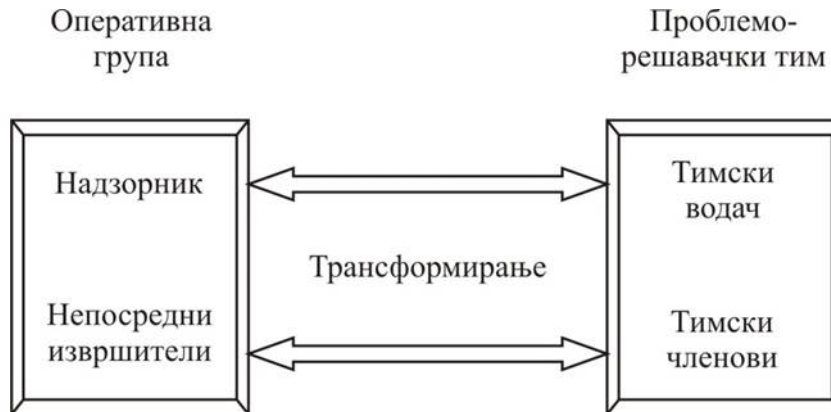
Кога се наоѓаат во првата работна состојба, односно кога работат како проблеморешавачки тим, тогаш во текот на нивното работење важат сите правила за тимско работење, а посебно основните критериуми на тимската работа и основните елементи на тимскиот дух. Тогаш надзорникот е тимски водач, а непосредните извршители се тимски членови (Слика 3). А кога се наоѓаат во втората работна состојба, односно кога работат како оперативна група, тогаш тоа значи дека во текот на нивното работење не се запазени основните критериуми на тимската работа. Но, истовремено, тоа значи дека е можно во текот на нивното работење да постојат елементите на тимскиот дух: взаемна почит и вземна доверба. Во оваа работна состојба надзорникот е менаџер.

Значи, во првата работна состојба има тимски членови и тимски водач (Слика 3), односно има тим. Тие работат на тимски заседанија, при што ги запазуваат основните критериуми на тимската работа и основните елементи на тимскиот дух. На тие тимски заседанија тие решаваат проблеми во изведбата на оперативниот процес, утврдуваат цели и евалвираат остварувања. На првото заседание ја утврдуваат тимската цел. Во примерот, тоа е намалување на потрошеното работно време за производство на кади за 5%/када за време од три месеци. На крајот на првиот месец и на крајот на вториот месец тие, истотака, одржуваат заседанија (2. тимско заседание и 3. тимско заседание) на кои ги евалуираат остварувањата и ги решаваат проблеми кои се појавиле во текот на изведбата. На крајот од периодот од три месеци, тие го одржуваат последното, четвртото, тимско заседание, на кое го евалуираат остварувањето на тимската цел (Слика 2).

Во втората работна состојба има непосредни извршители и нивен надзорник (Слика 3). Непосредните извршители ги работат своите секојдневни задачи на своите работни места менаџирани од нивниот надзорник. Тимската работа на непосредните извршители не е неопходна за изведувањето на нивниот оперативен процес. Тие можат да го изведуваат



оперативниот процес и како работна група. Секој од нив, како член на работната група, си има свои работни активности кои се дефинирани со систематизацијата на работните места.



Слика 3 Работни состојби на оперативен тим

Но, сепак, во втората работна состојба непосредните извршители не се работна група, туку тие се оперативна група. Тие би биле работна група кога не би постоела нивната работа како проблеморешавачки тим. Тие се повеќе од работна група, затоа што имаат запазено еден од основните критериуми на тимската работа: екипираноста, и два елементна на тимскиот дух; взаемната почит и взаемната доверба. Значи, тие во втората работна состојба ги имаат ефектите од работењето во првата работна состојба.

## ОПЕРАТИВНИТЕ ТИМОВИ И ОСНОВНИТЕ КРИТЕРИУМИ НА ТИМСКАТА РАБОТА

За да тимот работи тимски потребно е да бодат запазени основните критериуми на тимската работа. Тие критериуми се:

- Екипираност
- Структурираност
- Стил на работа
- Начин на работа

Кога оперативните тимови се во првата работна состојба, тогаш тие работат како проблеморешавачки тимови, односно како прави тимови. Во оваа работна состојба тие работат само на тимски заседнија. Тоа се редовните тимски заседанија, кои ги одржуваат за да ги решаваат проблемите кои се појавиле во дотогашната изведба и за да дотогашната изведба ја евалвираат, етапно или целосно.

За да тимската работа на тимски заседанија биде успешна, потребно е во тимот да има доволно динамика, а тимските членови да бидат доволно компетентни за да може целосно да се постигне тимската цел. Кога тимот работи на тимски заседнија мора членовите да си ги знаат своите тимски улоги. Тогаш надзорникот станува водач на тимот, кој, покрај другото, ги формулира одлуките. За да сите членови го дадат својот максимален придонес во работата на тимот потребно е сите да учествуваат во неговата работа на рамноправна основа. Тимските правила и интеграторот им овозможуваат на сите тимски членови максимално вклучување во тимската работа.



Кога оперативните тимови се во втората работна состојба, тогаш тие работат како оперативна група, односно како непосредни извршители во една организациска единица. Изведбата на оперативот процес, а со тоа и успешноста на организациската единица, зависи исклучиво од нив и нивниот надзорник. Основните критериуми на тимската работа, кои се многу важни за работењето на тимските членови за време на тимските заседанија, немаат никаква важност за тимските членови вон тимските заседанија. Со други зборови, тие не важат, поточно, не се потребни, за непосредните извршители. Но, тоа не е така и со тимскиот дух, кој се појавува во работењето на оперативниот тим кога тој се наоѓа во првата работна состојба.

Преоѓањето од една во друга работна состојба на работење за вработените во организациската единица значи трансформација од една во друга работна состојба (Слика 3). Вработените се трансформираат од тимски членови во непосредни извршители и обратно, а прволинискиот менаџер се трансформира од тимски водач во надзорник и обратно.

## ОПЕРАТИВНИТЕ ТИМОВИ И ТИМСКИОТ ДУХ

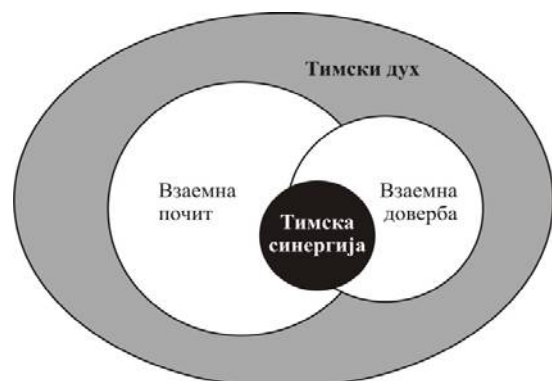
Во работењето на оперативните тимови, освен исполнување на основните критериуми на тимската работа, потребно е и постоење на тимски дух. Постоењето на тимскиот дух во нивната работа може да се анализира преку постоење на неговите основни елементи (Слика 4):

- Взаемно почитување;
- Взаемна доверба;
- Тимска синергија.

Во првата работна состојба, кога оперативниот тим работи како проблеморешавачки тим, почитта меѓу тимските членови се појавува веднаш, односно уште на првото тимско заседание. Таа е резултат на свесноста за постоењето на другите членови на тимот и способноста за комуницирање со нив.

Во втората работна состојба почитта меѓу членовите на оперативната група не е основен предуслов за нивното работење како непосредни извршители. Тие можат оперативниот процес да го изведуваат и без да се почитуваат меѓу себе. Но, тогаш губат еден важен квалитет на интеркадровските односи, почитта, и веќе не се оперативна група, а со тоа не се ни оперативен тим.

Взамената почит е дел од интеракцијата меѓу тимските членови, која може да постои и без тимската работа, додека тие се членови на оперативна група, но во тимската работа нејзиното постоење е предуслов за појава на взаемната доверба (Слика 4). Взаемното почитување меѓу сотимците овозможува тие да ја градат меѓусебната доверба.



Слика 4 Основните елементи на тимскиот дух

Во втората работна состојба довербата меѓу членовите на оперативната група, истотака, не е основен предуслов за нивното работење како непосредни извршители. Но, за разлика од



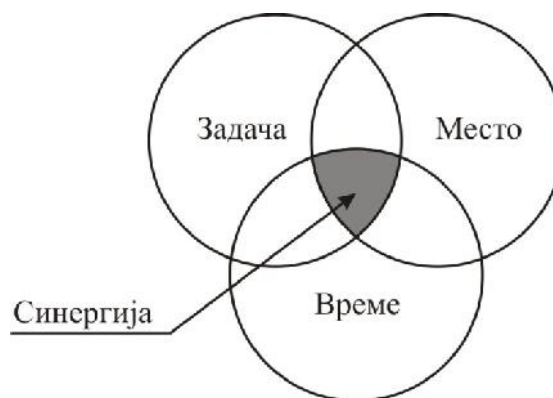
взаемната почит, взаемната доверба меѓу непосредните извршители може да биде многу важен фактор во изведбата на оперативниот процес. Дури, во некои работни ситуации, взаемната доверба може да биде основен предуслов за заедничкото работење на неколку непосредни извршители.

## ОПЕРАТИВНИТЕ ТИМОВИ И ТИМСКАТА СИНЕРГИЈА

Тимската синергија е состојба на духот на тимските членови. Таа состојба на духот се постигнува кога тимските членови меѓу себе се почитуваат и си веруваат. Но, тоа не е доволно за да се појави тимската синергија. Потребно е да бидат исполнети и условите на принципот „задача-место-време“, а тие се: задача, место и време (Слика 5). Ова значи дека тимските членови работат на иста тимска задача, на исто место и во исто време.

Неисполнувањето на принципот „задача-место-време“ значи дека нема можност во тимот да се појави синергија. На овој начин, синергијата, сфатена како заедничко мисловно дејство на тимските членови за време на тимска сесија, станува главен критериум за тоа дали во тимската работа има тимски дух или нема. А тимската работа без присуство на тимски дух не е вистинска тимска работа.

Кога оперативниот тим работи како проблеморешавачки тим, односно се наоѓа во првата работна состојба, принципот „задача-место-време“ е исполнет, затоа што тогаш тимот работи на тимски заседанија. А тоа значи дека тимските членови работат на иста тимска задача, на исто место и во исто време. Исполнувањето на овие услови е проблем кога непосредните извршители работат на своите секојдневни задачи, односно кога работат како членови на оперативна група. Во тој случај не е возможно да се задоволи принципот „задача-место-време“.



Слика 5 Принципот „Задача-Место-Време“

Од ова може да се заклучи дека оперативниот тим може да постигне тимска синергија кога работи во првата работна состојба, а дека не може да постигне тимска синергија кога работи во втората работна состојба. Затоа и се појавуваат две имиња за оперативниот тим, во зависност од тоа во која работна состојба тој се наоѓа. Првото е проблемо-решавачки тим, а второто е оперативна група. Во втората работна состојба не може да постигне тимска синергија, но, сепак, не се вика работна група, туку оперативна група, затоа што тимот повремено се трансформира во проблеморешавачки тим. Некои од придобивките на тимската работа, кога оперативниот тим работи како проблеморешавачки тим, се користат и кога тимот работи како оперативна група.



## ЗАКЛУЧОК

Во овој труд беше разгледано работењето на тимовите во производните и услужните организации од аспект на исполнувањето на условите за тимска работа. Во ова разгледување, одржувањето на тимски заседанија, односно работењето на тимот на тимски заседанија, го земам како главен критериум за утврдување на постоење на тимови и тимска работа. На овој критериум му го давам тоа значење затоа што сметам дека само при работењето на тимските членови на тимски заседанија може да се појави синергијата, која е основната придобивка од тимското работење.

Се задржувам на принципот „задача-место-време“ затоа што сметам дека неисполнувањето на условите на принципот „задача-место-време“ значи дека во тимот нема можност запојавување на синергија.

Со прифаќањето на тимските заседанија како критериум за утврдување на постоењето на тимови и тимска работа ќе се надмине дилемата дали некој тим е тим или не е, односно дали некоја работа е тимска или не е. На тој начин непосредните извршители ќе знаат дали работат тимски или не работат и со тоа ќе знаат како да се однесуваат во дадена работна состојба и со тоа ќе можат да го дадат својот максимум во изведбата на оперативните процеси.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Miljkovic, D. i Rijavec, M. (2005): Organizaciska psihologija, IEP, Zagreb
2. Rosenhauer, S. (2005): Team and Teamwork as the Basis of Effectiveness, GRIN Cop
3. Heathfield, S. (2000): Management and HR guide, New York Press
4. Salas, E. (2006): Fostering teams effectiveness an integrative theoretical framework, Department Of Management University of Florida
5. Margin, M. M. (1994): EffectiveTeamwork, Mc-Graw Hill
6. McIntyre, G. M. Building an effective management team.
7. [http://www.yourofficecoach.com/Topics/building\\_an\\_effective\\_mgmt\\_team.html](http://www.yourofficecoach.com/Topics/building_an_effective_mgmt_team.html)



## МЕНАЏМЕНТОТ НА ЕФИКАСНОСТ И ЕФЕКТИВНОСТ КАКО ФАКТОРИ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

**Д-р Имер Зенку**

АД „ЕЛЕМ“- Скопје, Подружница РЕК „Осломеј“- Кичево  
[imer.zenku@hotmail.com](mailto:imer.zenku@hotmail.com)

**АПСТРАКТ**

Производството на електрична енергија претставува значајна економска дејност, која не е во фаза на зрелост или опаѓање, туку има перспективна развојна иднина. Истото претставува и најважен фактор за општествено-економски развој на една земја, додека производствените капацитети се најважен сегмент на електроенергетскиот систем.

Оттука, проблематиката која ќе биде разработена во овој труд е мошне актуелна поради фактот што ќе ги третира суштинските аспекти во врска со електричната енергија, а во контекст на тоа, вниманието во овој труд ќе биде насочено кон детална и практична обработка на селектирани податоци во врска со менаџментот на производството, како и во врска со разните активности за поуспешно работење и зголемување на производството на РЕК „Осломеј“. Ова ќе придонесува намалување на коефициентот на вработеност, како и намалување на цената на произведената електрична енергија во РЕК „Осломеј“.

Анализата во овој труд е фокусирана и има за цел да се осврне на важноста и влијанието на овие аспекти врз управувањето со комбинатот, како и подобрувањето на ефикасноста и ефективноста во работењето и развојот на истиот. Сето ова ќе овозможи зголемување на перформансите на производниот капацитет, како и ќе има важна улога и директно ќе влијае во создавањето и зголемувањето на организациската конкурентност, која сè уште не е присутна поради регулираните производствени капацитети и истата се очекува со целосната либерализација на пазарот за електрична енергија во Република Македонија. Во однос на изнесеното, истражувањето е базирано на податоци кои ја обликуваат основната теза за специфичноста, важноста и актуелноста на производството и другите активности, како и конкурентноста на РЕК „Осломеј“.

**Клучни зборови:** менаџмент, ефикасност, ефективност, производство на електрична енергија, организациска конкурентност.





## MANAGEMENT OF THE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS AS ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS FACTORS

**Imer Zenku, Ph.D.**

JSC „ELEM“ - Skopje, Branch REK „Oslomej“ - Kicevo

[imer\\_zenku@hotmail.com](mailto:imer_zenku@hotmail.com)

### ABSTRACT

Electricity production represents an important economic activity, which is not in the phase of maturity, nor decline, but has a rather promising development future. It also is the most important factor for the socioeconomic development of a country, whereas the production capacities are the most vital segment of the electric energy system.

Therefore, the subject to be elaborated in this paper is very much up to date due to the fact that it covers the essential aspects related to electricity, and in this context, the attention will be focused on the detailed and practical processing of selected data concerning the management of production, as well as the various activities about more successful operating and increase of the production of REK “Oslomej”. This would contribute to the reduction of the employment coefficient, as well as to the decrease of produced energy price in REK “Oslomej”.

The analysis in this paper focuses and aims to show the importance and influence of these aspects on the management of the industrial complex, as well as improvement of its effectiveness and efficiency of operation and development. All of this would allow for performance increase of the production facility, and will have an important role and direct impact over the creation and increase of the organizational competitiveness, which is still not present due to the regulated production capacities, but it is expected after the full liberalization of the electricity market in the Republic of Macedonia. In terms of the above stated, the research is based on data which form the basic thesis on the distinctiveness, significance and reality of the production and other activities, including the competitiveness of REK “Oslomej”.

**Key words:** management, efficiency, effectiveness, electricity production, organizational competitiveness.



## ВОВЕД

Важен елемент за развојот на економијата на една држава е, секако, секторот за производство на електрична енергија со неговите производствени капацитети. Во контекст на тоа и РЕК „Осломеј“ како втор најголем производствен капацитет во составот на АД „ЕЛЕМ“, е значаен за електроенергетскиот систем во целина, за вработувањето и економскиот развој на општината, регионот и на земјата во целина. Истиот со инсталирана моќност од 125 MW, обезбедува околу 10% од вкупното производство на електрична енергија во Република Македонија. Вкупното негово остварено производство на електрична енергија на мрежа за периодот 1980-2015 година изнесува 17 046 099 [MWh], што претставува 85.4% од неговото планирано производство која изнесува 19 968 172 [MWh] или просечно годишно производство од 473 503 [MWh].

Имајќи го во предвид изнесеното, како и потребата од зголемување на производството на електрична енергија во државата воопшто, а на АД „ЕЛЕМ“, односно РЕК Осломеј посебно, трудот има за цел да укаже на сегашното работење на РЕК Осломеј како и на можностите за подобрувањето на ефикасноста и ефективноста на неговото идно работење и развојот на истиот. Овде согласно важечките Европски Директиви треба да се земаат во предвид и активностите за подобрување и унапредување на еколошки аспект на неговото идно работење преку модернизација и софистикација на технолошките процеси, се со цел заштита и зачувување на животната средина.

Во контекст на тоа трудот ќе биде составен од два дела и во анализата ќе биде опфатен петгодишниот период 2011-2015 година и воглавно споредбата на податоците помеѓу годините. Во првиот дел ќе се анализира сегашното работење на РЕК Осломеј во однос на процесот на менаџмент на производството на електрична енергија. Во вториот дел ќе се анализираат добиените информации и ќе се идентификуваат карактеристичните активности кои треба да се воведат за подобрувањето на ефикасноста и ефективноста на идното работење, како би дошло до поголем успех, подобрување и раст на перформансите. На крај, трудот завршува со заклучоци.

Трудот е од една голема важност од енергетски, економски, социјален и еколошки аспект бидејќи укажува на сегашното работење како и на поефикасното и поефективното идно работење на РЕК Осломеј и создавање на одржлива компаниска конкурентност, во услови на целосно либерализиран пазар. Ова секако ќе овозможи за земјата биде чекор поблиску до интегрирање во ЕУ.

## 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 на РЕК Осломеј, кои се опфатени, опишани и анализирани во темата. 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.



## МЕНАЏМЕНТ НА ПРОИЗВОДСТВОТО НА ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГИЈА ВО РЕК ОСЛОМЕЈ ЗА ПЕРИОДОТ 2011-2015 ГОДИНА

РЕК „Осломеј“ за периодот 2011-2015 година, во вкупното производство на електрична енергија од страна на АД ЕЛЕМ учествува со 6.02%. Во вкупното производство на електрична енергија од страна на термоелектраните на АД ЕЛЕМ учествува со 7,93%, односно хидроелектраните на АД ЕЛЕМ со 25.90%. За периодот 2012-2015 година, учеството драстично се намалува и соодветно изнесува 4.90%, 6.53% и 20.46% (Табела 1).

Планираното производство на електрична енергија од страна на РЕК „Осломеј“ поради недостиг на јаглен од 2013 година е намалено, а посебно намалено во 2015 година и тоа за 35% во однос на 2014 година, за 55% во однос на 2013 година, односно за 62% во однос на 2012 година. И покрај намаленото планирано производство, од година во година, сепак имаме и по драстично намалено остварено производство, почнувајќи од 2012 година.

Табела 7 Производство на ЕЕ во АД ЕЛЕМ и Производство на ЕЕ, вработеност и цена на произведена ЕЕ на генератор во РЕК Осломеј во периодот (2011-2015) година

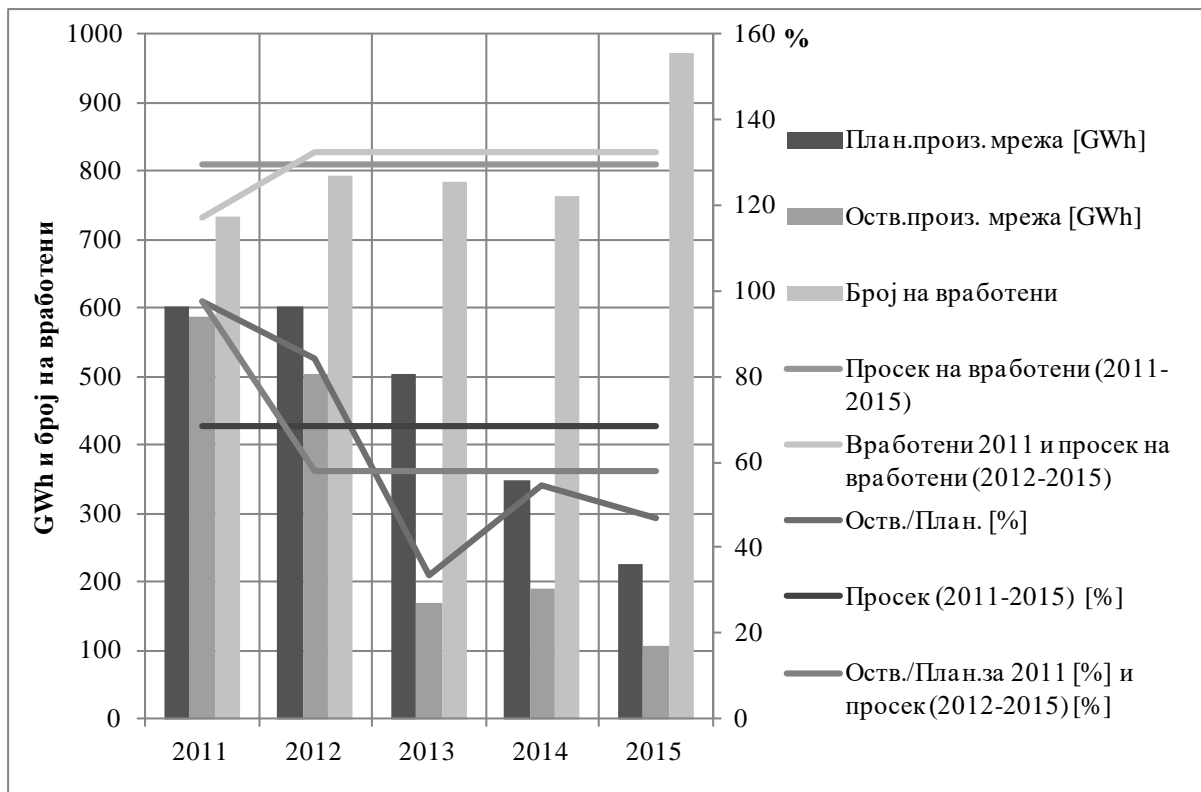
	2011	2012	2013	2014	2015	Просек 2011-2015	Просек 2012-2015
<b>АД ЕЛЕМ</b>							
1. Произв. на ЕЛЕМ [GWh]	6044	5370	5113	4565	4768	<b>5172</b>	<b>4954</b>
а. ТЕЦ на ЕЛЕМ [GWh]	4776	4483	3750	3531	3113	<b>3930.6</b>	<b>3719.3</b>
б. ХЕЦ на ЕЛЕМ [GWh]	1268	887	1363	963	1534	<b>1203</b>	<b>1186.8</b>
<b>Подружница РЕК ОСЛОМЕЈ</b>							
2. План. произ. на мрежа [GWh]	601	601	505	349	227	<b>456.6</b>	<b>420.5</b>
3. Оств. произ. на мрежа [GWh]	587	505	169	190	107	<b>311.6</b>	<b>242.8</b>
4. Остварено/Планирано [%]	97.6	84.0	33.5	54.4	47.1	<b>68.24</b>	<b>57.78</b>
5. Оств./Произ. на ЕЛЕМ [%]	9.71	9.40	3.30	4.16	2.24	<b>6.02</b>	<b>4.90</b>
а. Остварено/Производство на ТЕЦ на ЕЛЕМ [%]	12.29	11.26	4.5	5.38	3.44	<b>7.93</b>	<b>6.53</b>
б. Остварено/Производство на ХЕЦ на ЕЛЕМ [%]	46.29	56.93	12.40	19.73	6.97	<b>25.90</b>	<b>20.46</b>
6. Оств. произ. на генератор [GWh]	655.4	568.7	194.9	218.2	125.6	<b>352.56</b>	<b>276.85</b>
7. Потрошен јаглен [ $10^3$ t]	1079	948	354	391	235	<b>601.4</b>	<b>482</b>
8. Спец. потрош. на јаглен [kg/kWh]	1.66	1.69	1.88	1.86	1.87	<b>1.71</b>	<b>1.74</b>
9. Потрошен мазут [t]	4679	6892	5791	7935	6511	<b>6361.6</b>	<b>6782.3</b>
10. Спец. потрош. на мазут [g/kWh]	7.1	12.1	29.7	29.7	51.8	<b>18.05</b>	<b>24.50</b>
11. Калор. вред. на јаглен [TJ/ $10^3$ t]	6.461	6.442	6.036	5.927	5.444	<b>6.256</b>	<b>6.141</b>
12. Коеф. на енер. ефик. [6/(7+9)]	0.279	0.272	0.239	0.238	0.220	<b>0.262</b>	<b>0.252</b>
13. Планирано време за работа [h]	7296	7656	6552	4368	2880	<b>5750.4</b>	<b>5364</b>
14. Остварено време на работа [h]	6862	6273	2281	2589	1657	<b>3932.4</b>	<b>3200</b>
15. Остварено/Планирано [%]	94.1	81.9	34.8	59.3	57.6	<b>68.38</b>	<b>59.66</b>
16. Број на застои и ремонти	16	17	7	8	6	<b>10.8</b>	<b>9.5</b>
17. Вкупно време на застој [h]	1898	2511	6479	6171	7102	<b>4832.2</b>	<b>5565.8</b>
18. Број на вработени	732	794	783	764	972	<b>809</b>	<b>828.25</b>
19. Вработени по GWh на мрежа	1.25	1.57	4.63	4.02	9.08	<b>2.60</b>	<b>3.41</b>
20. Цена на произведена ЕЕ на генератор [€/MWh]	48.99	57.92	157.9	116.2	169.9	<b>80.84</b>	<b>99.69</b>

Извор: ЕЛЕМ, Годишни извештаи за соодветните години, Скопје, [www.elem.com.mk](http://www.elem.com.mk); ТЕЦ Осломеј, Годишни извештаи, Производство ТЕЦ за соодветните години, Осломеј; како и од сопствени пресметки врз основа на добиени податоци од истите



Оствареното производство е скоро изедначено со планираното во 2011 година и изнесува 97.6%, додека во периодот 2012-2015 година е драстично намалено и во просек изнесува 57.78%. Оствареното производство за 2011 година од 97.6% е за 12.2% повисока од досегашното, односно оствареното производство од 85.4% за периодот 1980-2015 година, додека за периодот 2012-2015 година е за 27.7% помало. Во однос на оствареното производство од 68.24% за разгледуваниот период 2011-2015 година, производството во 2011 година е за 29.36% повисоко, додека во периодот 2012-2015 година е за 10.46% помало (Дијаграм 1). Оствареното производство за 2011 година е за 1.16 пати поголемо од производството за 2012 година, за 3.47 пати поголемо од производството за 2013 година, за 3.09 пати поголемо од производството за 2014 година и за 5.48 пати поголемо од производството за 2015 година.

Дијаграм 1 Производство на ЕЕ и вработеност во РЕК Осломеј во периодот 2011-2015 год.



Извор ТЕЦ Осломеј, Годишни извештаи, Производство ТЕЦ за соодветните години, Осломеј; ЕЛЕМ, Годишни извештаи за соодветните години, Скопје, [www.elem.com.mk](http://www.elem.com.mk); како и од сопствени пресметки врз основа на добиени податоци од истите

Што се однесува до потрошувачката на јаглен за производство на електрична енергија во РЕК „Осломеј“ за периодот 2011-2015 година, истата е во директна зависност од произведената електрична енергија на генератор како и од калоричната вредност на јагленот, додека потрошувачката на мазут, посебно во периодот 2012-2015 година драстично се зголемува и покрај намаленото производство на електрична енергија. Ова потрошувачка во периодот 2012-2015 година просечно изнесува 6782.3 t или 1.45 пати поголема потрошувачка во однос на потрошувачката од 4679 t во 2011 година. За истиот период и просечната специфична потрошувачка на мазут од 24.50 [g/kWh] е драстично зголемена, односно 3.45 пати повисока од специфична потрошувачка на мазут за 2011 година која изнесува 7.1 [g/kWh].

Во периодот 2012-2015 година, просечното вкупно времетраење на застоите и ремонтите од 5565.8 h е драстично зголемено, во однос на 2011 година кое изнесува 1898 h, додека



обратно на ова, просечното остварено време на работа од 3200 h е намалено во однос на 2011 година кое изнесува 6862 h. Во истиот период и просечниот коефициент на енергетска ефикасност е помал во однос на 2011 година. Сето ова има директно влијание во намаленото остварено производство на електрична енергија од страна на ТЕЦ „Осломеј“.

Од основањето на РЕК „Осломеј“ бројот на вработените континуирано се зголемуваше и во 2012 година ја постигнува бројката 794. Во 2015 година со одлука на Владата на Република Македонија и донесувањето на Закон, бројот на вработени се зголеми на 972, поради бројката од 229 новопримени работници и бројот на вработени по GWh драстично се зголеми и достигна на 9.08 вработ./GWh, што е за над 7 пати повисок во однос на 2011 година кога изнесува 1.25 вработ./GWh. Ова исто така укажува на фактот дека при драстично намалување на производството, сепак имаме уште по драстично зголемување на вработеноста (Дијаграм 1). Просечната вредност за разгледуваниот период 2011-2015 година изнесува 2.6 вработ./GWh.

Цената на произведената електрична енергија на генератор во РЕК Осломеј во 2015 година достигнува вредност од 169.9 €/MWh, додека средната вредност на цената во периодот 2012-2015 година изнесува 99.69 €/MWh и е за 2 пати поголемо од цената во 2011 година која изнесува 48.99 €/MWh. Средната вредност за разгледуваниот период 2011-2015 година изнесува 80.84 €/MWh и истата е над одобрената цена на електрична енергија од страна на РЕК за АД ЕЛЕМ, но од 2013 година е и над просечната цена на електрична енергија за домаќинствата и цената на електрична енергија од увоз.

Сето ова е како последица на зголемената специфична потрошувачка на јагленот и мазутот посебно, намалениот квалитет на јагленот, драстичното намалување на оствареното производство, намалувањето на коефициентот на енергетска ефикасност и зголемувањето на вкупното времетраење на застоите, како и на драстичното зголемување на бројот на вработени по GWh. По конкретно, ова значи зголемување на цената на произведената електрична енергија на генератор во РЕК Осломеј, посебно во последниот четиригодишен период 2012-2015 година, како последица на намалени приходи при скоро исти или сосема малку намалени високи разходи. При една ваква висока цена на произведена електрична енергија на генератор во РЕК Осломеј, треба да се има во предвид компаниската конкурентност посебно во услови на либерализација на пазарот на електрична енергија, иако ова обврска требаше и за домаќинствата да отпочнува од 01.01.2015 година, сепак истата се пролонгира и целосно треба да заврши во 2020 година, кога корисниците ќе можат слободно да го избираат својот снабдувач и ќе се снабдуваат со електрична енергија по пазарни цени.

## **МЕНАЏМЕНТ НА АКТИВНОСТИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ И РАСТ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА РЕК ОСЛОМЕЈ**

Организациските перформанси се зголемуваат во директна пропорција со зголемувањето на ефикасноста и ефективноста. Ефикасност е мерило за тоа колку добро или колку продуктивно се користени ресурсите за остварување на целта, додека ефективност е мерило за соодветноста на целите кои менаџерите одбрале да ги извршуваат за организацијата, и степенот до кој организацијата ги остварува тие цели.

Енергетската ефикасност овозможува користење на енергетските ресурси на подолг рок, со превземање на најзначајните мерки за ефикасност во РЕК „Осломеј“, како: Селекција, гранулација и хомогенизација на јагленот, следење на технолошкиот процес и одржување на



препорачаните параметри, одржување на вакумот во кондензатор во пропишаните вредности, намалување на бројот на планирани и непланирани исклучувања, намалување на вкупното времетраење на застоите, намалување на сопствената потрошувачка на електрична енергија, оптоварување на блокот со константна номинална снага (120 MW) и др.

Со подобрување на енергетската ефикасност се придонесува за намалување на емисијата на штетни гасови како и отпад во околината, за намалување на специфичната потрошувачка на јагленот и мазутот посебно, зголемување на оствареното производство, а со тоа намалување на коефициентот на вработеност по GWh, како и намалување на цената на произведената електрична енергија. Сето ова ќе овозможи зголемување на перформансите на РЕК Осломеј и создавање на одржлива компаниска конкурентност.

Во последно време планираното производство на ТЕЦ Осломеј е намалено и сведено само за грејната сезона, поради тоа што рудникот Осломеј-запад е при крајот на своето работење и има недостаток на јаглен и оттука ТЕЦ Осломеј е во незавидна состојба во однос на снабдувањето со јаглен. Поради тоа состојбата со РЕК Осломеј е неизвесна, како и поради потребата од модернизација на технолошкиот процес, соодветно на типот на горивото, со што ќе се зголеми ефикасноста и ефективноста и ќе се намалат емисиите на штетните гасови согласно еколошките европски стандарди за заштита и зачувување на животната средина.

Во анализата на опции за снабдување со гориво на ТЕЦ Осломеј, анализирани се четири варијанти и тоа: домашен лигнит, увозен лигнит, природен гас и увозен висококалоричен јаглен. За опцијата за долгорочно снабдување со увозен јаглен со висока калорична моќност од 26MJ/kg и модернизација на термоелектраната е изработена и Физибилити студија. Покрај сето тоа, сè уште не се дадени насоки и нема конечна одлука во однос на опцијата за продолжување со работа на ТЕЦ Осломеј. Спротивното на овие варијанти би значело прекин со работа и затворање на РЕК „Осломеј“.

## 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.



## ЗАКЛУЧОК

Трудот е од големо значење затоа што ги третира суштинските економски аспекти воопшто, а посебно менаџментот на производството и на активностите кои треба да се превземаат, заради подобрување и раст на перформансите на РЕК Осломеј а со тоа и на АД „ЕЛЕМ“. Сето ова придонесува во создавањето на одржлива компаниска конкурентност, која сè уште не е присутна поради регулираните производствени капацитети и истата се очекува со целосната либерализација на пазарот за електрична енергија во Република Македонија.

Зголемувањето на производството во време на глобализација е и императив на модерната економија. Ова за РЕК Осломеј, во моменталната ситуација, во најмала рака подразбира постигнување и остварување на планираното производство, врз основа на подобрување на неговата ефикасност и ефективност во работењето, како и со превземање и навремена практична реализација на планираните активности од страна на менаџментот на РЕК Осломеј, во планот за јавни набавки и годишната инвестициона програма.

Раководството на РЕК Осломеј треба најсериозно, најупорно и целосно да се посвети и да влијае преку АД ЕЛЕМ во Владата на Република Македонија, за што побрзото донесување на конкретната конечна одлука за модернизација соодветно обезбедените количини и квалитет на јаглен (лигнит или висококалоричен) или природен гас. Ова треба да се свати и да биде најважна, најглавна и најприоритетна задача, бидејќи продолжувањето на векот на работење на ТЕЦ Осломеј е од големо значење за електроенергетскиот систем во целина и економскиот развој на општината, регионот и на земјата во целина, воопшто, како и за вработувањето на населението, посебно.

Во контекст на менаџментот на човечките ресурси, кои се едни од клучните фактори за успех на компанијата, во АД „ЕЛЕМ“ воопшто и во РЕК Осломеј, посебно, крајно време е со спроведување на “Програмата за доброволно напуштање на работа со отпремнина“, да се врши вработување на нови млади и стручни кадри, посебно инженерски кадар. Бројот на овој кадар секојдневно се намалува а истите се носители на технолошкиот процес и ќе придонесат за зголемување на ефикасноста и ефективноста на производниот процес, без да се зголеми бројот на вработени. Обратното, со многубројните непродуктивни партиски вработувања, што е реална денешна пракса, еноормно се зголемува бројот на вработени, кој доведува до зголемување на трошоците и економски неприфатливо производство на електрична енергија. Со ова се загрозува позицијата на пазарот, конкурентноста како и позицијата при евентуална приватизација на компанијата. Исто така, крајно време е и во систематизацијата на работните места точно и прецизно да се одреди степенот на стручна подготовка во рамнотежа со Болоњската конвенција (ECTS) како и соодветната насока во многу работни места, што ќе овозможи и обезбеди „соодветни луѓе на соодветни места“. РЕК Осломеј треба и добро е да функционира со еден директор и покрај законската можност за функционирање на подружниците на АД ЕЛЕМ со двајца директори, бидејќи ова можност е непрактична, затоа што тоа го отежнува процесот на работење и извршување на суштинските менаџерски задачи, што впрочем за тоа говорат и резултатите од работењето.





## БИБЛИОГРАФИЈА

1. AF-Consult Switzerland Ltd, "Modernization of TPP Oslomej-2700", Feasibility study-March 2015
2. НБРМ, Увоз на енергија во 2011, 2012, 2013, 2014 и 2015 година, Скопје; [www.nbrm.mk](http://www.nbrm.mk)
3. РКЕ на РМ, Одлуки за одобрување на регулиран максимален приход и цена за вршење на регулираната енергетска дејност снабдување со електрична енергија на тарифни потрошувачи на ЕВН Македонија АД Скопје за 2011, 2012, 2013, 2014 и 2015 година; [www.erc.org.mk](http://www.erc.org.mk)
4. РКЕ на РМ, Одлуки за одобрување на регулиран максимален приход и цена за вршење на регулираната енергетска дејност производство на електрична енергија на АД ЕЛЕМ-Скопје за 2011, 2012, 2013, 2014 и 2015 година; [www.erc.org.mk](http://www.erc.org.mk)
5. ТЕЦ Осломеј, Годишен извештај, Производство ТЕЦ за 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 и 2015 година, Осломеј;
6. РКЕ на РМ, Правила за изменување и дополнување на Правилата за пазар на електрична енергија од 23.12.2014 година; [www.erc.org.mk](http://www.erc.org.mk)
7. Закон за трансформација во редовен работен однос, Службен весник на Република Македонија, бр.20/2015, од 12 февруари 2015 година;
8. ТЕЦ Осломеј, Документација на служба за производство во ТЕЦ „Осломеј“
9. Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Современ менаџмент", Скопје, 2008
10. Статут на АД ЕЛЕМ, Службен весник на Република Македонија, бр.74/2005;
11. Закон за ратификација на Договорот за основање на енергетска заедница, Службен весник на РМ, бр. 59/2006
12. Закон за енергетика, Службен весник на Република Македонија, бр.63/2006, 36/07, 106/08, 16/2011;
13. Directive 2001/80/EC of the European Parliament and of The Council of 23 October 2001 on the limitation of emissions of certain pollutants into the air from large combustion plants
14. Службен гласник на АД ЕЛЕМ-Скопје, бр.10 од 26.11.2012 година
15. Влада на Република Македонија: „Програма на Влада на Република Македонија за периодот 2014-2018 година-Енергетски сектор“; [www.vlada.mk](http://www.vlada.mk)
16. ЕЛЕМ, "Квалитативна и квантитативна анализа на опции за снабдување на ТЕЦ Осломеј со гориво", Скопје, декември 2014
17. ЕЛЕМ, Годишен извештај за 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 и 2015 година, Скопје; [www.elem.com.mk](http://www.elem.com.mk)
18. Енергетски биланс на Република Македонија за 2008, 2009, 2010 и 2011 година, Службен весник на Република Македонија, бр.165/2008; бр.161/2009 и бр.172/2010;
19. 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, за периодот од 2015 до 2019 година и за 2016 година, Службен весник на Република Македонија, бр.182/2011, бр.170/2012, бр.185/2013, бр.192/2014 и бр.229/2015;
20. МАНУ, „Стратегија за развој на енергетиката во Република Македонија до 2030“, Скопје, 2010; [www.economy.gov.mk](http://www.economy.gov.mk)





## ТИМСКАТА РАБОТА КАКО ОСНОВА ЗА ГРАДЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ

**М-р Лилјана Јоноски**

Бизнис Академија Смилевски – БАС, Скопје

[liljana.jonoski@gmail.com](mailto:liljana.jonoski@gmail.com)

**АПСТРАКТ**

Тимовите, ефективната тимска работа и team building активностите се мошне популарни теми во менаџерските кругови особено денес во рамките на современото општество и современите компании.

Кај сложените и различни по обем задачи кои бараат широк дијапазон на способности и знаење или се состојат од низа на операции кои мора да се извршат истовремено се јавува потреба токму од тимска работа. Во денешно време тешко може да се замисли организација која се базира на индивидуалната работа на вработените и круто раководење.

Раководството на организацијата е заинтересирано за максимална искористеност на знаењата на вработените што се остварува во рамките на тимската работа каде се изедначуваат кадровските ресурси и потенцијали за остварување на стратегиските цели на организацијата.

Меѓутоа, искуството на многу организации во примената на тимската работа укажуваат на значителен број на субјективни отпори и ограничувања кои постојат кај извесен број на членови на тимот и кои што истите ги манифестираат. Тимовите ги сочинуваат луѓе, а доста добро е познат фактот дека остварувањето на успешната работа со луѓе се карактеризира со висок степен на неодреденост.

Тимовите и фазите на развој преовладуваат во првите редови на овој труд, за потоа тежиштето да се премести кон проблемите и предизвиците кои се јавуваат при создавањето на тимови и тимска работа за да на крај се донесе заклучок што значи ефикасен и ефективен тим кој што придонесува за организациската култура и организациското однесување.

**Клучни зборови:** тим, тимска работа, организациска култура, организациско однесување.



## TEAM WORK AS A BASIS FOR BUILDING ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

**M.Sc. Liljana Jonoski**

Business Academy Smilevski – BAS, Skopje

[liljana.jonoski@gmail.com](mailto:liljana.jonoski@gmail.com)

### ABSTRACT

Teams, effective teamwork and team building activities are very popular topics in management circles, especially nowadays, in modern society and companies.

The necessity of teamwork arises in the complex different tasks that require different skills and knowledge or consisting of a sequence of operations that must be performed at the same time or simultaneously. Today it is hard to imagine an organization that is based on individual and separate work of the employees and rigid management.

High level management of the organization is interested in maximum utilization of the knowledge of employees which can be accomplished through the teamwork. Working in the team is the only mechanism where capabilities and resources of the employees become equal and in the same time potential for achievement of the strategic objectives of the organization.

However, the past experience of the organizations in the application of teamwork indicates a significant percentage of subjective resistance and limitation that present or show some of the team members. Teams are consisted of people, so very well known is the fact that achievement of effective work with a number of people is accompanied by a high degree of uncertainty.

Teams and phases of team development are the main issues in the first paragraphs of this paper, and then the focus is moving to the problems and challenges that arise in the creation of teams and teamwork through the research methodology. The final part of the paper leads to a conclusion and recommendations about the relevance or significance of the efficient and effective team, team that contributes to organizational culture and organizational behavior.

**Key words:** team, teamwork, organizational culture, organizational behavior.



## ВОВЕД

*Coming together is a beginning, staying together is a progress and working together is a success!*  
Henry Ford

Тимската работа ги дели работните задачи, но го дуплира постигнатиот успех. Ако до пред 20 години тимовите беа вистинска новост, бидејќи никој не ги користел, денес организација која не користи тимови е вистинска реткост. Тимската работа и квалитетниот и обучен менаџмент се основни предуслови за успех, тоа е клуч на современото менаџирање и извор на конкурентска предност на организациите. Во светот се повеќе се бараат менаџери кои може да развиваат тимска работа, да помагаат во групно решавање на проблеми, како и да се фокусираат на вниманието и на ентузијазмот на тимот за постојано подобрување.

И покрај галопирачкиот развој на информатичката инфраструктура, телекомуникациите и особено интернетот, според бројните истражувања, главната работа на денешните менаџери и понатаму се состои во управување со човечките потенцијали. Квалитетните човекови ресурси се клучен фактор за успех на секоја организација, па доколку организацијата сака да дојде до врвот и да биде предводник, не може повеќе да зависи само од неколку извонредни луѓе. Ако сака да опстане, мора да најде начин да ги отклучи креативноста и потенцијалот на вработените од сите нивоа. Со зголемената потреба за организациска флексибилност, работењето во тимови станува еден од најважните аспекти во функционирањето на многу организации. Успешните тимови и тимската работа претставуваат движечка сила за остварување на стратешките цели на организацијата. И покрај тоа што во секоја организација се зборува за градење на тимови, функционирање на целата организација како еден тим, малкумина знаат како да изградат ефективен тим. Терминот тим се споменува во иста смисла како и термините - ефективност, ефикасност, решение на проблем или успех. Но, повеќе и од вистински предизвик е да се изнајде точната формула за градење на тим кој ќе биде достоин да се носи со сите погоре искажани епитети и карактеристики.

## ИСТРАЖУВАЊЕ - ШТО ПРЕТСТАВУВА ВИСОКО ЕФЕКТИВЕН И ЕФИКАСЕН ТИМ?

СМОЕ's Exploring Teamwork (West, 2004, page 36) спровеле анкета која што е искористена за целите на овој академски труд во поголем број на компании и организации каде што од испитаниците се барало да ги опишат нивните искуства во работните тимови. Анализите на оваа анкета ги даваат следните атрибути кои треба да ги поседува секоја организација, па дури тука вклучувајќи ја и администрацијата:

1. **Партиципативно водство** – им се овозможува на сите учесници во тимот да даваат свои идеи, креации за начинот на кој би се остварила мисијата која ја има самиот тим.
2. **Поделена одговорност** – создавање на една средина во која сите членови на тимот ќе се чувствуваат подеднакво одговорни за извршување на задачата која му е дадена на тимот.
3. **Заедничка цел** – да се има смисла за заедничка цел поради која што и тимот постои, но и функцијата која што ја извршува.
4. **Комуникација на високо ниво** – да се креира клима на доверба и отвореност, чесна комуникација.



5. **Фокусирани на иднината** – да се гледа на промените како на можност за раст.
6. **Фокусирани на задачата** – постојано да се одржуваат состаноци во кои фокусот ќе биде на резултатите.
7. **Креативни таленти** – вклучување на индивидуални таленти и креативност.
8. **Брз одговор** – идентификување и одговарање на промените и можностите.

Поттикнувањето на тимската работа всушност преставува креирање на работна култура која што ја вреднува соработката пред се. Во таква средина луѓето размислуваат и веруваат дека мислењето, планирањето, одлуките и акциите се подобри кога истите се направени во соработка. Луѓето го препознаваат верувањето „никој од нас не е толку добар колку сите ние заедно“.

Денешните менаџери постојано настојуваат да формираат вакви тимови, но треба да се напомене дека процесот за изградба на истите може да трае од три до пет години. (Mickan, Roger, 2012, pp. 34)

Согласно теоријата и литературата за изградбата на тимовите, а поврзано со резултатите од претходно извршената анкета, тимот како структура минува низ повеќе фази за да дојде до посакуваното ниво и токму од тука пороизлегува и долгото времетраење на изградбата на ефективен и ефикасен тим. Тимот во својот развој минува низ пет фази: 1. формирање; 2. побуна; 3. нормирање; 4. учинок и 5. распуштање. (Шуклев, Дракулевски 2001, стр. 78)

**Формирање.** Во текот на почетната фаза тимот се формира и учи кое однесување е прифатливо за тим. Истражувајќи што дава, а што не дава резултати, тимот поставува експлицитни основни правила кои се однесуваат на одредени задачи како и на општата динамика на тимот.

Генерално, оваа фаза претставува период на ориентација и аклиматизација.

**Побуна.** Како што членовите на тимот се повеќе и повеќе се навикнуваат едни на други, може да се спротистават на формирање на структура на тимот ако започнат да се докажуваат себеси. Членовите на тимот често непријателски се однесуваат, па дури и се борат против утврдени правила во фазата на формирање.

**Нормирање.** Во оваа фаза се решаваат конфликтите кои што настануваат во претходната фаза. Единствено тимот се воспоставува штом членовите ќе ги утврдат заедничките цели, норми и основни правила. Во нормирањето учествува тимот како целина, а не само неколку останати членови. Членовите почнуваат да изразуваат лични мислења и да развиваат блиски односи.

**Учинок.** Сега кога се решени сите структурни проблеми, тимот почнува да функционира како една единица. Структурата станува средство со кое тимот може да се користи, а не проблем кој треба да се реши. Членовите можат да ги преземат своите активности за развој на тимот со користење на структурата на тимот за да би ги оствариле дадените задачи.

**Распуштање.** Последно, за привремените тимови, како што се проектните, ова е фаза кога тимот ги заокружува своите активности. Знаејќи дека доаѓа моментот кога истиот ќе биде расформиран, вниманието на тимот се пренасочува од квалитетот на завршената работа, на престанок со работа. Расположението на членовите оди од возбуждавање до депресија.



Низ развојот на работниот тим, а во насока на негова успешна работа, неопходни се следните елементи: (постоење на добро дефинирана цел и посветеност на членовите за нејзино постигнување; знаење; вештина; превземање одговорност; ефикасна комуникација; успешно решавање на конфликтите; разлика помеѓу членовите на тимот како извор на креативност и работа и мотивација на тимот за постигнување на целта (Сл. 1 - Шуклев, Дракулевски 2001, стр. 85)



Сл.1: Елементи на успешната работа на тимот

## АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИ - КАКО ДО МОДЕЛ НА ЕФИКАСЕН И ЕФЕКТИВЕН ТИМ

Трансформацијата на група на менаџери во ефективен лидерски тим, воопшто не е лесна задача, поради неколку причини: (Стевчевска-Самарџиска, 2011, стр. 291)

- **управување со личности** – истражувањата покажуваат дека менаџерите по природа се личности кои се аналитични, ориентирани кон акција и поседуваат голема потреба за контрола, карактеристики кои што често се корисни во менаџирањето, но генерално не се пожелни за работа во тим;
- **конфликт на интереси** – секој член на менаџерскиот тим е одговорен за управување со посебна организациона единица. Овие единици често имаат спротивставени цели, интереси и потреби;
- **моќ на односи** – менаџерските тимови се вградени во комплексна мрежа на организациони односи, која во голема мера влијае на нивната способност да произведат резултати. За да бидат ефективни, тие мора успешно да управуваат со односите нагоре, надолу, и странично во организацијата;
- **групно носење на одлуки** – членовите на тимот постојано мора да се трудат да постигнат договор за клучни прашања и покрај конфликтот на интереси.

Создавањето на поволна клима за соработка меѓу членовите на еден тим, па така и меѓу членовите на менаџерскиот тим, што резултира во висока ефективност и ефикасност во работењето и остварувањето на крајната цел, бара доста време и напор, потребно членовите да



се запознаат еден со друг, да се стекнат со заедничка историја и развој на заедничка перспектива.

Луѓето на секое работно место говорат за градење на тимот, тимската работа, но малкумина знаат и разбираат како да ја креираат работата во тимот или како да развијат ефективен тим.

Менаџерите и членовите на организацијата постојано настојуваат да го подобрат бизнисот и профитабилноста на организацијата преку инволвирање на сите вработени во процесот. За изградба на успешен тим истите е потребно да настојуваат да ги имплементираат или барем да ги имаат во предвид следниве мерки/препораки:

- **Чисти очекувања:** Дали лидерството точно и јасно ги истакнува очекувањата од тимот и резултатите од неговата работа? Дали членовите на тимот разбираат зошто тимот е креиран? Дали организацијата демонстрира постојаност во однос на подржувањето на тимот со човечки, временски и материјални ресурси?
- **Контекст:** Дали членовите на тимот разбираат зошто партиципираат во тимот? Дали разбираат како стратегијата за употреба на тимови можат да и помогнат на организацијата во однос на остварувањето на нејзините цели? Дали членовите на тимот можат да ја дефинираат нивната важност во однос на исполнувањето на корпоративните цели?
- **Посветеност:** Дали членовите на тимот сакаат да партиципираат во тимот? Дали членовите на тимот ја сметаат мисијата на тимот за важна? Дали членовите се обврзуваат да ја исполнат мисијата на тимот и очекуваните резултати? Дали членовите на тимот го перцепираат нивниот придонес во тимот како вредност во однос на организацијата и нивните сопствени кариери? Дали членовите на тимот очекуваат нивните вештини да растат и да се развиваат во тимот?
- **Компетентност:** Дали во тимот членуваат соодветните луѓе за задачата која што треба да се заврши? Дали членовите на тимот располагаат со соодветно и потребно знаење, вештини и способности за реализација на целите поради кои бил формиран тимот? Дали ги има потребните ресурси, стратегии и поддршка кои што се потребни за исполнување на мисијата?
- **Повелба:** Дали тимот ја има дефинирано својата област на одговорност и дали ја има дизајнирано мисијата, визијата и стратегиите кои што треба да се исполнат? Дали тимот ги дефинирал своите цели, временскиот период во кој истите треба да се реализираат? На кој начин ќе се изврши евалуацијата на резултатите од работата на тимот и самиот напредок и развој во тимот?
- **Контрола:** Дали тимот ја има потребната слобода но и самоконтрола за исполнување на својата т.н повелба? Дали организацијата го има дефинирано авторитетот на тимот? Како ограничувањата дефинирани на почетокот на проектот (човечки, материјални, временски) влијаат на имплементацијата на мисијата на тимот?
- **Колаборација (соработка):** Дали тимот го разбира групниот процес? Дали членовите ги разбираат чекорите на групниот развој? Дали членовите на тимот ги разбираат своите улоги и одговорности, но и улогите и одговорностите на водачите? Дали тимот ги воспоставил и истакнал групните норми и правила? Дали членовите на тимот заедно работат на остварувањето на мисијата? Дали таа работа е ефективна?
- **Комуникација:** Дали организацијата ги продуцира потребните и важни информации за тимот? Дали тимот го разбира комплетниот контекст на неговото постоење? Дали членовите на тимот комуницираат јасно и чесно едни со други? Дали членовите ги истакнуваат



различните опции и свои размислувања пред целиот тим? Дали е неопходно да се појавуваат конфликти помеѓу членовите?

- **Креативна иновација:** Дали организацијата е навистина заинтересирана за промени? Дали го вреднува креативното размислување, поединечните решенија и нови идеи? Дали ги наградува луѓето кои што превземаат ризици за да постигнат унапредување на состојбата? Дали продуцира образование, тренирање, пристап до книги и филмови кои што ќе го стимулираат креативното размислување?
- **Последици:** Дали членовите на тимот се чувствуваат одговорни за достигнувањата на тимот? Дали има награди и признанија за тимовите кои се успешни? Дали одговорниот ризик е почитуван и охрабруван во организацијата? Дали организацијата дизајнира наградувачки систем кој ги препознава индивидуалните, но и тимските перформанси?
- **Координација:** Дали тимовите се координирани од страна на централен тим кој им покажува на групите што им е потребно за успех? Дали локацијата на ресурсите е планирана по департмани? Дали организацијата развива систем кој е ориентиран кон клиентите или систем кој е ориентиран кон процесот избегнувајќи го традиционалниот начин на размислување?
- **Културна промена:** Дали организацијата врши распознавање на тимски базираната моќна организација на иднината која е различна од традиционалната, хиерархиска организација? Дали организацијата го планира процесот на менување на наградувањето, вработувањето, плановите што ги мотивираат луѓето и.т.н? Дали организацијата има план за учење од своите грешки и поддржување на одговорниот ризик?

## ЗАКЛУЧОК

Акронимот на англиски јазик Т.Е.А.М - Together Everyone Achieve More, кој во превод гласи „Заедно сите постигнуваме повеќе“ ја објаснува моќта на тимската работа. Групната продуктивност е поважна од индивидуално постигнување на задачите, па поради тоа менаџерско-лидерските тимови во организациите треба да се обучат за тимска работа од причина што истата драматично влијае на ефикасноста на организациите. Согласно современите процеси на развој на организациите воопшто не е лесно да се одреди мерка со која што би се мерела успешноста на еден тим, меѓутоа како синоним за истата се сметаат ефикасноста и ефективноста. Ефективноста се однесува на постигнување на целта во контекст на поставените барања од страна на стејхолдерите (засегнати страни) на тимот, додека, пак ефикасноста се однесува на тоа колку добро тимот ги исполнува задачите кои му се доделени.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Achieving Effectiveness through Team Communication (2011). [http://www.interlinktc.com/public\\_html/achieving.html](http://www.interlinktc.com/public_html/achieving.html) (last reviewed on 30 August, 2016)
2. Б. Шуклев, Љ. Дракулевски (2001). Стратегиски менаџмент. Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје
3. Michael A. West (2004). Effective Teamwork: practical lessons from organizational research. Second edition, BPS Blackwell book, Victoria, Australia
4. Marie G. McIntyre. Building an effective management team. [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/crosscuttings/team\\_vs\\_group.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/team_vs_group.html) (last reviewed on 01 September, 2016)
5. Sharon Mickan & Sylvia Rodger. (2012). Characteristics of effective teams: Literature review, Australian Health review
6. Стевчевска-Самарџиска, Н., (2011), “Креирање на ефективни менаџерско-лидерски тимови“, УГД Штип, Економски факултет





## ИНВЕСТИРАЊЕ ВО РАЗВОЈОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ-ПАТЕКА КОН УСПЕХОТ НА КОМПАНИИТЕ

**Доц. д-р Силвана Пашовска**

Универзитет "Св.Климент Охридски"- Битола, Научен институт за тутун – Прилеп  
[s\\_pasovska@yahoo.com](mailto:s_pasovska@yahoo.com)

**Проф. д-р Трајко Мицески**

Универзитет Гоце Делчев-Штип, Економски факултет-Штип  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### АПСТРАКТ

Управувањето со човечките ресурси подразбира водење, односно насочување на луѓето во компанијата. Основните постулати на кои тоа управување се заснова се: мотивацијата за работа, организационата социјализација, организациона култура, односите помеѓу поединците, односите помеѓу поединецот и групата и односи помеѓу групата и претпријатието. Како управувањето со човечки ресурси постојано се менува и унапредува така во него настануваат големи промени. Односите на надреденост и подреденост, негувани илјадници години, полека но сигурно им отстапуваат место на соработка и креативно решавање на поставените цели, поткренувајќи интегритет и иницијатива на вработениот на поголемо ниво.

Мотивацијата е внатрешна сила или енергија што води кон акција, вршење на активности и постигнувања. Мотивацијата е поврзана со желбата и амбицијата, а ако тие се отсутни тогаш и мотивацијата е отсутна. Многу често, еден вработен има желба и амбиција да заврши одредена работа или да постигне одредена цел, но нема иницијатива и подготвеност да превземе акција. Ова се должи на недостатокот на мотивација и внатрешна сила која ќе ги води кон постигнување на целите. Мотивацијата ги зајакнува амбициите, ја зголемува иницијативата и дава насока, храброст, енергија и упорност да се следат целите.

Управувањето со човечките ресурси се темели на кадровската политика и нејзиното соодветно реализирање. Тоа е процес кој ги обединува "активностите на планирање и развој, изборот и распределбата, вреднување и наградување, замена, пензионирање и отпуштање, одморот и рекреацијата".

**Клучни зборови:** глобализација, тимска, работа, водење, планирање, технологија, менаџмент, функции, мотивација.



## INVESTING IN STAFF DEVELOPMENT - PATH TO SUCCESS FOR COMPANIES

**Ass. Prof. Silvana Pashovska Ph.D.**

University "St. Kliment Ohridski" Scientific Tobacco Institute Prilep  
[s\\_pasovska@yahoo.com](mailto:s_pasovska@yahoo.com)

**Prof. Trajko Miceski Ph.D.**

University Goce Delchev Stip, Faculty of Economics Stip  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### ABSTRACT

Management of human resources involves conduct or direct the people in the company. The basic tenets of governance which it is based are: work incentives, organizational socialization, organizational culture, relations between individuals, the relationship between the individual and the group and relations between the group and the company. As the management of human resources is constantly changing and so promote it incurs major changes. The relations of superiority and subordination, cultivated for thousands of years, slowly but surely gives way to cooperation and creatively solve the targets encouraging integrity and initiative of the employee to a higher level.

Motivation is an internal force or energy that leads to action, performing activities and achievements. Motivacijata connected with the desire and ambition, and if they are absent then the motivation is absent. Very often, an employee has the desire and ambition to complete a specific job or achieve a certain goal, but no initiative and willingness to take action. Ova due to lack of motivation and inner strength that will lead to achieving the objectives. Motivation strengthens ambition and increases initiative provides guidance, courage, energy and perseverance to follow the objectives.

Management of human resources is based on personnel policy and its proper implementation. That is a process that brings together "the activities of planning and development, selection and allocation, valuation and appraisal, replacement, retirement and firing, rest and recreation."

**Key words:** Globalization, Team working, Running, Planning, Engineering, Management, Functions, Motivation.



## ВОВЕД

Правилното управување со човечките ресурси е основен фактор за успешно остварување на поставените цели на организацијата. Тоа подразбира пронаоѓање на компетентни кадри, нивно ангажирање во организацијата, нивна обука, развој и мотивација како и превземање на мерки и активности за нивна продуктивност и задржување. Без вистински кадри и нивните потенцијали нема иднина и успех за ниедна организација.

Во денешно време, во услови на бурни промени, забрзан научно технолошки развој, висока конкуренција, променети барања на потрошувачите и воопшто промената на начинот на живеење, налагаат потреба од постојано унапредување со управувањето на човечките ресурси.

Поради значењето на менаџментот на човечките ресурси почетните излагања во трудот се посветени токму на овој поим, односно дефинирање на поимот и целите како и улогата и предизвиците.

Невозможно е кога се зборува за менаџментот на човечките ресурси да не се посвети внимание на развојот на човечките ресурси. Развојот на кандидатите во организацијата е една од најкомплексните задачи на менаџментот на која треба да се обрне големо внимание бидејќи од квалитетот на овој процес и изборот ќе зависи натамошниот успех и достигнувањата на организацијата.

Посебно внимание во трудот е посветено на овој процес преку теоретско и емпириско истражување, обработка на податоците и прикажување табеларно и графички.

## Стратегии посветени на развојот на вработените

За успехот на една организација од големо значење е односот спрема луѓето во практиката на управувањето со човечките ресурси. Така за успешни менаџери и организации се сметаат оние кои во својот однос спрема човечките ресурси обезбедуваат развој и можност за напредување, имаат добри стимулативни програми за наградување, имаат мала флукуација на вработените, врвниот менаџмент е максимално ангажиран и им обрнува многу внимание на вработените.<sup>1</sup>

Во развојот на вработениот се користат две основни стратегии.

**Првата стратегија** подразбира развој само на повисокото ниво на менаџментот: топ менаџери, виши менаџери и вработени со изразено голем развоен потенцијал. Средните менаџери, најпогодни за мотивација и наградување на вработените, со овој пристап остануваат исклучени.

**Втората стратегија** е сеопфатна во пристапот, бидејќи подразбира дека во процесот на развојот се вклучени сите вработени – преку посетување на курсеви во рамките на одредениот индивидуален буџет кој што на секој вработен му стои на располагање. Иако изгледа дека втората стратегија е поправедна, затоа што им дава шанса за развој на сите вработени, што е

---

<sup>1</sup> Prof. dr Zijada Rahimic, Menadžment ljudskih resursa (2010), Ekonomski fakultet u Sarajevu Univerzitet u Sarajevu, 22



потполно спротивно на препораките теоријата на учење на возрасните, која што нагласува дека возрасните сакаат да учат преку интеракција и дека се далеку помотивирани за учење кога имаат право на избор на програмите и начините на учење.

Затоа најефикасната стратегија за учење треба да ја вклучува индивидуализацијата во пристапот на развојот, давање можност на вработените за избор на целите, начинот на развој и континуирана поддршка од непосредните раководители.<sup>2</sup> Последните години се поголем е бројот на компаниите кои што во развојот на вработените го користат електронското учење.

Една од компаниите која што го вовела таквиот пристап за развој на вработените е и IBM, каде моделот на учење вклучува четири нивоа:

- На менаџерите им се обезбедуваат информации за најчестите менаџерски поими, кон кои што лесно може да се пристапи електронски;
- Менаџерите онлајн се вклучуваат во решавање на студиите на случаите во кои што активно учествуваат во електронската комуникација со останатите учесници и добиваат повратна информација на своите предлози;
- Онлајн дискусиите за проблемите или прашањата од интересите со менторите, колегите и сл.;
- Петтодневните работилници во специјализираните училници со цел да се измерат резултатите во дотогашното учење и оценка на прогресот;

Во развојот на вработените во пракса се користат четири пристапи:

1. традиционално образовни програми,
2. оценување на развојните потенцијали на вработените,
3. работно искуство и,
4. меѓучовечки односи.<sup>3</sup>

## Проценка на развојниот потенцијал на вработените

Оценувањето на развојните потенцијали на вработените подразбира собирање на податоци за однесувањето, способностите и комуникативните способности на вработените и давање на повратни информации на вработените за тоа.<sup>4</sup>

Во процесот за оценување на развојниот потенцијал на вработените се користат различни инструменти, како што се: MBTI-Majer-Brigzov типски индикатор, мерните центри, стандардите за споредување - бенчмаркови и систем за оценување на перформансите "360 степени".

<sup>2</sup>Noe, R.A., 2002, Employee Training and Development, 2nd edition, McGraw-Hill.

<sup>3</sup>Campbell, R.J., 1991,, "HR Development Strategies" во K.N. Wexley (ed.), Developing Human Resources, Washington, DC: BNA Books: 5-1-5-34, исто така види во Sheppeck, M.A., Rhodes, C.A., 1988, "Management Development: Revised Thinking in Light of New Events of Strategies Importance", Human Resource Planning 11: 159-172; Keys, B., Wolf, J., 1988, "Management Education: Current Issues and Emerging Trends", Journal of Management, 14: 205-229, исто така во Saari, L.M., Johnson, T.R., McLaughlin, S.D., Zimmerle, D., 1988, "A Survey of Management Training and Education Practices in U.S. Companies", Personnel Psychology, 41: 731-744.

<sup>4</sup>Hollenbeck, G.P., 1991, "What Did Zou Learn in School? Studies of a University Executive Program", Human Resource Planning, 14:247-260.



*Maers-Brigzov* типски индикатор –*MBTI*, е најпопуларен психолошки тест кој што се користи за потребите на развојот на вработените.<sup>5</sup> Тестот го сочинуваат повеќе од 100 прашања за тоа како поединецот се чувствува или преферира да се однесува во зададените ситуации. Создавач на тестот е Carl Jung, кој што верувал дека разликите во однесувањето на луѓето произлегуваат од разликите во преференците на луѓето кон донесувањето на одлуките, собирање на информации и интерперсонални способности. *MBTI* тестот ги идентификува преференците на поединецот кон:

- Енергичноста: интравертност<sup>6</sup> версус<sup>7</sup> (наспроти) екстравертност;<sup>8</sup>
- Собирање на информации: разумност версус (наспроти) интуиција;
- Донесување на одлуки: мислење версус чувствување;
- Стилот на животот: просудување версус перципирање;<sup>9</sup>

Првата димензија – енергичност – објаснува од каде човекот ја црпи енергијата и виталноста.

Екстравертните типови ја црпат енергијата од социјалните контакти, додека интравертните типовиснагата ја црпат од личните размислувања и чувствувања.

Преференциите кон одреден начин на донесување на одлуки се однесуваат на тоа колку внимание во текот на донесувањето на одлуките поединците им посветуваат на туѓите чувства. Поеднците склони кон размислување и трезвеност настојуваат во текот на одлучувањето да бидат максимално објективни. Поеднците кои се склони да се фокусираат и на туѓите чувства настојуваат најпрво да го проценат влијанието на одлуките од другите луѓе заради што се посубјективни во текот на одлучувањето. Преференциите кон животниот стил го одржуваат настојувањето на поединецот да биде флексибилен и прилагодлив.

#### Типови на личности спрема *MBTI* тестот<sup>10</sup>

	Рационални типови на личности (S)		Интуитивни типови на личности (N)	
	Мислење (T)	Чувствување (F)	Мислење (T)	Чувствување (F)
<b>Интравертни типови на личности (I)</b>				
<b>Просудување (J)</b>	ISTJ Озбилен, тивок успехот го постигнува преку концентрација и деталност; практичен, уреден, сака факти, логичен, реален;	ISFJ Тивок, пријателски, одговорен, самосвесен, засилено работи да ги исполни обврските, точен,	INFJ Успехот го постигнува преку постојаност, организираност и желба да направи се што му се допаѓа; упорен, покажува грижа за	INTJ Обично има оригинален ум, црпи енергија од сопствените идеи, скептичен, критичен, независен, одреден, често

<sup>5</sup>Во SAD дури два милиона луѓе секоја година го изработуваат својот тест.

<sup>6</sup>Интравертен (лат.intra=внатре, vertere=свртеност), свртен внатре, затворен, повлечен во себе, мислител, размислувач.

<sup>7</sup>Versus (лат.,англ.)=наспроти.

<sup>8</sup>Екстравертен (лат.extra=надвор, vertere=свртеност), свртен нанадвор, отворен, луѓе кои сакаат да комуницираат со луѓе, со поголемо друштво.

<sup>9</sup>Hirsch, S.K., 1992, *MBTI Team Member's Guide*, Paolo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press; Hummer, A.L., 1993, *Introduction to Type and Careers*, Paolo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

<sup>10</sup>Извор: Прилагодено спрема Briggs Myers, I., McCauley, M.H., 1985, *Manual: A Guide to the Development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*, Paolo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press.).



	превзема одговорност	детален, лојален, внимателен.	другите; почитуван поради принципиелноста	тврдоглав
<b>Перцепирање (P)</b>	ISTP Тивок, резервиран заинтересиран за каузалните односи, механизмите на функционирање на механичките апарати; оригиналност а духовитост	ISFP Чувствителен, пријателски, љубезен, умерен во поглед на способностите; срамежливо го покажува несогласувањето; лојален следбеник; обично опуштен кога нешто треба да направи	INFP Озбилен, тивок успехот го постигнува преку концентрација и деталност; практичен, уреден, сака факти, логичен, реален; превзема одговорност	INTP Озбилен, тивок успехот го постигнува преку концентрација и деталност; практичен, уреден, сака факти, логичен, реален; превзема одговорност

<b>Екстравертни типови наличности (E)</b>				
<b>Перцепирање (P)</b>	ESTP Ги сака фактите, не се грижи и не брза, ужива во се; делумно нечувствителен, најдобар со реалните работи кои што можат да се анализираат	ESFP Со него е лесно, прифатен од други, пријателски, на другите работите им ги прави интересни; сака спорт и да прави нешто; посилно развиена меморија отколку примена на теорији	ENFP Топол, ентузијаст, духовна личност, генијален, со развиена фантазија, способен да направи се што го интересира; брзо ги решава проблемите	ENTP Брз, генијален, добар во многу работи и состојби; во состојба е да даде и позитивна и негативна аргументација заради забава; ги решава и најсложените проблеми, одбива да работи рутинска активност
<b>Просудување (J)</b>	ESTJ Практичен, реален, ги сака фактите, природен талент за бизнис и механика; незаинтересиран за работи кои што ги смета за некорисни; сака да организира и раководи со активностите	ESFJ Топла личност, разговорлив, популарен, совесен, роден за тимска работа, потребна му е хармонија; најдобро работи со охрабрување; малку заинтересиран за апстрактно размислување или техника.	ENFJ Одговорен, Реагира и се грижи за тоа што велат другите и што чувствуваат; дружељубив, популарен, осетлив на пофалби и критики.	ENTJ Душевен, искрен лидер, одлучен, обично добар во се што бара резонирње и интелегенција; некогаш е попозитивен отколку што би сугерирала ситуацијата.

Поединците склони кон просудување се фокусираат на целите, стално ги поставуваат временските рокови и сакаат да изведуваат заклучоци.

Поединците коишто се склони кон перцепција настојуваат да уживаат во изненадувањата сакаат да ги менуваат одлуките и не сакаат временски ограничувања. Врз основа на овие четири димензии, тестот прави разлика помеѓу 16 типови на личности (види ја табелата 1).



МВТИ се базира на претпоставката дека јаките страни и слабостите на секој човек се резултат на неговите преференции. На пример, поединците коишто се интравертни, склони кон рационалното одлучување, кон размислувањето и просудувањето т.е. тип ISTJ - во главно се озбилни, тивки, практични и уредни особи коишто имаат склоност кон логично мислење. Тие лесно ги организираат активностите, донесуваат одлуки и строго ги почитуваат плановите и ги остваруваат поставените цели.

## Работно искуство

Најголемиот број на вработени се развива преку работата и стекнувањето на работно искуство.<sup>11</sup>

Работното искуство ги вклучува социјалните односи, проблемите, барањата, задачите и другите аспекти на работните задачи, со кои што вработените се соочуваат на своето работно место. За да бидете успешни на новото работно место, вработените мора да ги прифатат новите знаења и способности, да ги применат постојните знаења во новите ситуации и да стекнат потполно нови искуства.<sup>12</sup>

Табела 8 Потребни на работното место и лекциите кои што менаџерите ги учат од нив<sup>13</sup>

Активности	Потребни и лекции
Транзиција	Нови одговорности: Менаџерот мора да ја превземе одговорностите кои што се нови, потполно различни и пошироки во споредба со претходните
Креирање на промените	Самодоказување: Менаџерот мора многу повеќе да работи за да им покаже на другите дека тој тоа го може и дека е способен.
Поседување на висок степен на одговорност	Дефинирање на новите насоки. Менаџерот е одговорен за отпочнување на некои нови работи, креирање на стратешките промени, водење на реорганизацијата и креирање на организациониот одговор на радикалните промени во опкружувањето.
Вклученост во социјалните односи без влијание на формалниот авторитет	Наследни проблеми: Менаџерот мора да ги реши проблемите кои што останале зад неговиот претходник и да се зафати во разрешување на проблемите со проблематичните работници.
Соочување со препреките	Донесување на одлуки за намалување на големините и рационализација: Менаџерот мора да донесе одлука за намалување на поголем број на операции, затворање на одредени погони и отпуштање на работници ако е тоа потребно.

11 McCall Jr., M.W., Lombardo, M.M., Morrison, A.M., 1988, Lessons of Experience, Lexington, MA: Lexington Books.

12 Snell, R.s., 1990, "Congenial Ways of Learning: So Near Yet So Far", Journal of Management Development 9: 17-23.

13Извор: Прилагодено спрема MaCauley, C.D., Eastman, L.J., Ohlott, J., 1995. "Linking Management Selection and Development through Stretch Assignments", Human Resource Management, 84: 93-115.



Поседување на висок степен на интелигенција	Висок влог: Јасни рокови, притисок од страна на високиот менаџмент, транспарентност и одговорност за клучните одлуки го прават успехот или неуспехот на оваа работа јасно видлив. Управување со различни бизниси. Работните задачи опфаќаат доста обемна одговорност покрај големиот број на функции, групи, производи, потрошувачите и пазарот. Преголем обем на работа. Обемот на работа бара значително инвестирање и на време и на енергија Контрола од надворешни притисоци: Неопходно е да се контролираат влијанијата на екстерните фактори, како што се преговори со синдикатите, државата, отпорите на локалната заедница, работа во одредени национални култури и сл.
Вклучување и социјални односи без влијание на формалниот авторитет	Влијанието на другите без потпирање на формалните авторитети: Извршувањето на работните задачи често бара да се влијае на колегите, високиот менаџмент, трети лица или некои други лица во односот на кој што менаџерот нема никаков формален авторитет.
Соочување со проблемите	Непријателски услови на работа: Финансиски проблеми и отежнати економски услови за работа. Недостиг на поддршка од страна на топ менаџментот: Топ менаџментот не покажува никаква поддршка, насока на акцијата или намерата да обезбеди ресурси за новите проекти. Недостиг на социјална поддршка: Менаџерот често е исклучен од социјалното мислење и не добива скоро никаква поддршка и охрабрување од другите. Проблематичен непосреден раководител: Мислењето и стилот на менаџерот често се разликуваат од стилот на неговиот непосреден раководител, или често непосредниот раководител има значителни слабости и ограничувања.

Центарот за креативно лидерство во САД<sup>14</sup> во своите истражувања ги вклучиле испитувањата на топ менаџерите за искуствата во кариерата од кои што ги извлекле највисоките поуки и кои што направиле најголеми промени во развојот на нивната кариера.

Во табелата 2 даден е прегледот на некои аспекти на менаџерската работа која што бара од менаџерот да учи и се развива, и кои што претставуваат добра основа кога некој треба да донесе одлука дали да ја прифати менаџерската работа или не.

Меѓутоа, развојот на менаџерите преку стекнување на нови работни искуства првенствено зависи од тоа дали новите работни искуства кај нив предизвикуваат позитивна или негативна реакција. Во условите кога менаџерите во новите работни потреби гледаат предизвик, тогаш тие ќе бидат стимулирани и да учат. И обратно, во услови кога новите предизвици ги плашат, тие кај менаџерите можат да предизвикаат дури и високо ниво на стрес. За сега во литературата е постигната согласност дека сите потреби на работните места, освен разните видови на бариери, се во позитивната корелација со учењето.<sup>15</sup>

14 McCaull Jr., M.W., Lombardo, M.M., Morrison, A.M., 1988, Lessons of Experience, Lexington, MA: Lexington Books, исто така во McCaull M.W., 1988, "Developing Executives through Work Experiences", Human Resource Planning 11: 1-11; исто така во Rudeman, M.N., Ohlott, P.J., McCaull Jr., M.W., 1990, во Measures of Leadership: 547-562;

15 McCauley, C.D., Rudeman, M.N., Ohlott, P.J., Morrow, J.E., 1994, "Assessing the Development Components of Managerial Jobs", Journal of Applied Psychology, 79: 544-560.





Поголем број од менаџери сметаат дека потребите на работните задачи кои што од нив бараат да создадат нова вредност и да ги надминат препреките во далеку поголем степен предизвикуваат негативен стрес во споредба со останатите потреби од работните задачи.

## Емпириско истражување

Со самата глобализација, организациите широко во светот инвестираат милиони во организирање во различни програми за обука и развој на вработените како би оствариле конкурентска предност на пазарите. Всушност сите успешни организации знаат дека обуката и развојот на вработените се инвестиција во човечки капитал што дава повраток на инвестицијата.

За целите на оваа истражување беа добиени одговори од 94 анкетирани вработени од кои 23 менаџери и 71 вработени на вкупно 3 прашања.

Основната, односно генералната хипотеза на истражувањето гласеше: *Доколку во организацијата се врши правилен развој на кадрите тогаш таа ќе придонесе за подобри резултати на работењето.*

Добиените податоци со анкеирањето, со цел за утврдување на поврзаност помеѓу варијаблите кои се неопходни за оваа истражување се обработени според  $\chi^2$ -тестот и коефициент на контингенција<sup>16</sup>.  $\chi^2$ -тестот збир на квадирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски дадени) фреквенции ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според формулата

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

каде што:

$f_i$  = испитувани фреквенции што се добиени со емпириското истражување или експериментирање;

= очекувани или теоретски фреквенции (фреквенции кои се очекувани при одредена хипотеза).

Како што може да забележиме со  $\chi^2$ -тестот се определува веројатноста на поврзаност помеѓу две варијабли, а не висината на поврзаност. Таквата поврзаност се мери со коефициентот со коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

каде што:

<sup>16</sup>Проф. д-р Трајче Мицески, 2010, Здравствена статистика, УГД-Економски факултет Штип, 154



$\chi^2$  = пресметана вредност за  $\chi^2$

N = вкупен број на фреквенции.

Откако ќе го погледнеме сумарниот приказ на резултатите добиени од спроведената анкета поединечно ќе коментираме и ќе се задржиме на секое прашање.

**Табела:** Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
<b>1. Дали Вие сметате дека во Вашата организација се врши правилно унапредување на кадрите ?</b>	Да	19	83	29	41
	Не	1	4	11	15
	Без одговор	3	13	31	44
	Вкупно	23	100	71	100
	Пресметаниот $\chi^2$ -тестот изнесува: 37,454				
<b>2. Дали Вие сметате дека во Вашата организација правилно се селектираат кандидатите за нивни развој?</b>	Да	17	74	32	45
	Не	1	4	11	15
	Без одговор	7	22	28	39
	Вкупно	23	100	71	100
	Пресметаниот $\chi^2$ -тестот изнесува: 18,661				
<b>3. Дали Вие сметате дека развојот на кадрите во Вашата организација е придобивка за организација ?</b>	Да	22	96	54	76
	Не	0	0	3	4
	Без одговор	1	4	14	21
	Вкупно	23	100	71	100
	Пресметаниот $\chi^2$ -тестот изнесува: 16,992				

Од табелата може да се забележи дека за секое прашање понудени се три можни одговори: **да**, **не** и **без одговор**. На испитаниците им беше дадена можност да изберат само еден од понудените одговори.

Добиените одговори и од менаџерите и од вработените паралелно ќе ги презентираме табеларно и графички воедно и пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C).

**Првото прашање** е поставено на идентичен начин и за менаџерите и за вработените и истото гласи: *Дали Вие сметате дека во Вашата организација се врши правилно унапредување на кадрите ?* Со заокружување на еден од три понудени одговори, испитаниците избираат само по еден одговор, а добиените резултати табеларно и графички се претставени во продолжение:

**Табела:** Искази за правилно унапредување на кадрите



Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали Вие сметате дека во Вашата организација се врши правилно унапредување на кадрите ?	Да	19	83	29	41
	Не	1	4	11	15
	Без одговор	3	13	31	44
	Вкупно	23	100	71	100

Пресметаниот  $\chi^2$ -тестот изнесува: 37,454

Истото графички е презентирано на следниов начин:



Графичко презентирање на исказите за правилно унапредување на кадрите

Со обработување на добиените одговори од двете групи испитаници по првото прашање и пресметаниот  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција е добиено следново:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметано}) = 37,454 > \chi^2_{0,05} (\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,397$$

Добиената вредност за  $\chi^2$ -тестот е 37,454 која што е поголема од табличната вредност од 5,991 од што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и вработените за оваа прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,397 што покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и вработените е слаб.

Од табелата и графиконите може да забележиме дека 83% од менаџерите сметаат дека се спроведува правилна обука и развој на административни службеници, додека вработените во врска со оваа прашање позитивно се изјасниле 41%. Дека не се спроведува правилна обука и развој на административни службеници сметаат 4% од менаџерите и 15% од вработените. Во врска со понудениот одговор „Без одговор“ може да се забележи дека 13% од менаџерите го избрале овој одговор за разлика од вработените кај кои овој процент изнесува 44%.



Од оваа произлегува дека во организацијата организација не се врши правилно унапредување на кадрите .

**Второто прашање** е поставено на ист начин и за менаџерите и за вработените и истото гласи: *Дали Вие сметате дека во Вашата организација правилно се селектираат кандидатите за нивни развој?* Добиените резултати табеларно и графички се презентирани во продолжение:

*Искази за правилно селектирање на кандидатите за развој*

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали Вие сметате дека во Вашата организација правилно се селектираат кандидатите за нивни развој?	Да	17	74	32	45
	Не	1	4	11	15
	Без одговор	7	22	28	39
	Вкупно	23	100	71	100

Пресметаниот  $\chi^2$ -тестот изнесува: 18,661

Истото графички е презентирано на следниов начин:



Графички приказ на исказите на испитаниците за правилно селектирање на кандидатите за развој

Со обработка на добиените одговори од двете групи испитаници по второто прашање и пресметаниот  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција е добиено следново:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметано}) = 18,661 > \chi^2_{0,05} (\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,292$$

Добиената вредност за  $\chi^2$ -тестот е 18,661 која што е поголема од табличната вредност од 5,991 од што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и вработените за оваа прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,292 што ни покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и вработените е многу слаб.



Од табелата и графиконите може да забележиме дека 74% од менаџерите сметаат дека во испитуваните организации правилно се селектираат кандидатите за нивни развој, додека вработените во врска со оваа прашање позитивно се изјасниле 45 %. Дека не се спроведува правилна елекција на кандидатите за нивни развој, сметаат 4% од менаџерите и 15 % од вработените. Во врска со понудениот одговор „Без одговор“ може да се забележи дека 22% од менаџерите го избрале овој одговор за разлика од вработените кај кои овој процент изнесува 39%.

И по ова прашање не постои усогласеност на одговорите на менаџерите и вработените.

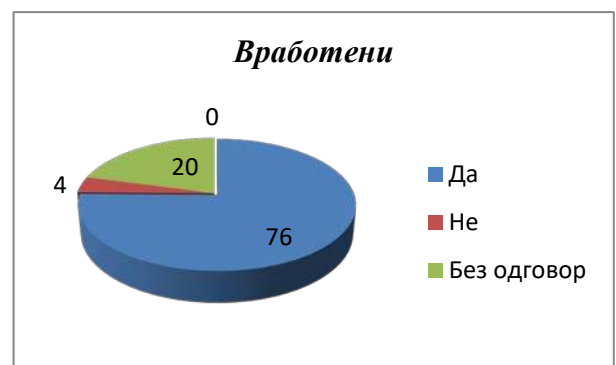
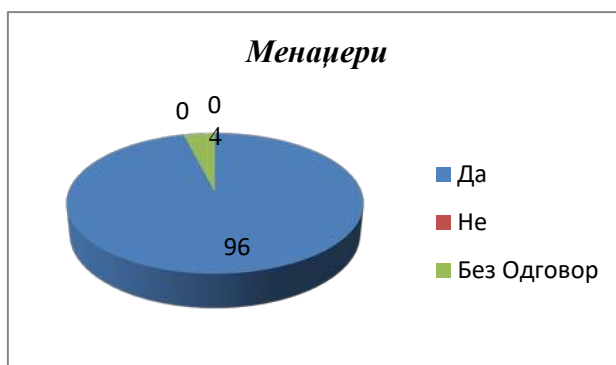
**Третото прашање** е формулирано на идентичен начин и за менаџерите и за вработените и гласи: *Дали сметате дека развојот на кадрите во организацијата е придобивка за организација?* Обработените одговори табеларно и графички се презентирани во продолжение:

Примена на соодветни методи и инструменти за обука на административни службеници

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали Вие сметате дека развојот на кадрите во Вашата организација е придобивка за организација ?	Да	22	96	54	76
	Не	0	0	3	4
	Без одговор	1	4	14	20
	Вкупно	23	100	71	100

Пресметаниот  $\chi^2$ -тестот изнесува: 16,992

Истото графички е презентирано на следниов начин:



*Развојот на кадрите како придобивка за организација*

Обработката на добиените резултати од двете групи испитаници по третото прашање и пресметаниот  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметано}) = 16,992 > \chi^2_{0,05} (\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,280$$



Добиената вредност за  $\chi^2$ -тестот е 16,886 која што е поголема од табличната вредност од 5,991 од што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и вработените за оваа прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,280 што ни покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и вработените е многу слаб.

Како од табелата така и од графиконите може да забележиме дека 96 % од менаџерите сметаат дека развојот на кадрите во е организација е придобивка за организација, додека вработените во врска со оваа прашање позитивно се изјасниле 76%. Во врска со оваа прашање 0% од менаџерите се изјасниле со **не**, за разлика од вработените кои по оваа прашање негативно се изјасниле 4%. Во врска со третиот понуден одговор „ *Без одговор* “ може да забележиме дека 4% од менаџерите го избрале овој одговор додека кај вработените овој процент изнесува 20.

Значи и по ова прашање има несоодејствување на одговорите на менаџерите и вработените.

### **Заклучни согледувања извлечени од емпириското истражување**

Од претходно претставените резултати и пресметки може да се забележиме дека кај сите трипрашања, одговорите на менаџерите и на вработените се разликуваат. Ова го потврдуваат и вредностите на  $\chi^2$ -тестот за секое од прашањата, што над теоретска пресметаната вредност и низок коефициентот на контингенција што значи дека е слаба поврзаноста на одговорите на двете испитувани групи (менаџери и вработени).

Претходно наведеното го потврдува отфрлањето на поставената хипотеза која насочување дека, *доколку во организацијата се врши правилен развој на кадрите тогаш таа ќе придонесе за подобри резултати на работењето*, па затоа испитуваните организации треба да внимаваат на обуката и развојот на кадрите бидејќи тие се клучен фактор за нивниот успех.



## Заклучок

Развојот на вработени е континуиран процес кој што го вклучува формалното образование, работното искуство, односите со другите луѓе и оценка на личноста и способностите кои што на вработениот му овозможуваат да се припреми за идното работно место.

Развојот на вработените треба да се разликува од обуката на вработените. **Обуката** се однесува на оспособување на вработениот да ја извршува сегашната работа, додека **развојот** на вработените се однесува на оспособување на вработениот да ги извршува идните работни задачи, за работа на други работни места, па дури и работи кои што сеуште не постојат.

Процесот на развојот на вработените најчесто е резултат на иницијативата од страна на вработените.

Процесот на планирање на развојот на вработените вклучува идентификување на развојните потреби на вработените, избор на развојните цели, дефинирање на активностите неопходни за да се остварат поставените цели, дефинирање на квантитативните индикатори на прогресот во остварување на целите и формулирање на временскиот распоред на активностите.

Улогата на раководителите е да им помогнат на вработените во процесот на оценување на нивните способности и слабости, интересирања и аспирации, дефинирање на развојните цели, индикаторите за мерење на прогресот, да обезбедат услови за развој и континуирано да го оценуваат прогресот на вработените и почитување на дефинираните временски рокови.

Организацијата може да избере една од двете можни стратегии вклучувајќи ги вработените во програмата за развој: према онаа на која што развојните програми им се наменети само на вишите нивоа на менаџментот, или другата, према која сите вработени се вклучени во програмата за развој.

Во развојот на вработените во пракса се користат четири пристапи: формално образовни програми, оценка на развојниот потенцијал на вработените, работното искуство и меѓучовечките односи.

Кариерата може да се дефинира како низ поврзаните или неповрзаните работни задачи, однесувања, ставови и аспирации во текот на нечиј живот.

Развојот на кариерата има за цел поврзување на потребите, знаењата и вештините на вработените со постоечките и идните потреби на организацијата - прави луѓе на право место во право време.

Управувањето со кариерата е организационен процес на припрема, имплементација и контрола на плановите во кариерата на вработените.



### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Бојаџиоски, проф. Д-р. Димитар; помлад асистент Ефтимов, Љупчо: Менаџмент на човечките ресурси, Економски факултет – Скопје, 2009.
2. Jackson, E.Susan; Schuler, S.Randall: Challenges for Industrial/organizational Psychologists, new York University, 2009.
3. Bogičević, M. Biljana: Menadzment ljudskih resursa, Beograd, 2006.
4. Dessler, Gary: Human Resource Management, Florida International University, 2007.
5. Inic, B.; Kukrika, M.: Menadzment intelektualim kapitalom, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janicije I Danica Karič“, Beograd 2003.
6. Miroslav M. Raičević: “Biznis politika”. Beograd 1997.
7. Prof. dr. Dragan Subotič: “Upravljanje ljudskim resursama”. Beograd 2005.
8. Teodor H. Tulcinski i Elena A. Varavikova, Novoto javno zdravstvo, NIP Studentski zbor, Skopje, 2003, Национални Здравствени Системи, Човечки ресурси во здравствената заштита - глава 14, Планирање на човечки ресурси и преглед на човечки ресурси.
9. <http://www.knowledge-bank1.org> – Mega Trend Virtuelni Univerzitet.
10. Гарет Џоунс, Џенифер Џорџ, Чарлс Хил, Современ менаџмент, второ издание.
11. Поопширни објаснувања за квалитативните методи се содржани кај Sekiou, Blondin, Fabi Besseyre des Horts, Chevalier, Gestion des ressources humaines, De Boeck Universite, 3 tirage, Paris, 1998.
12. Greenlaw, P.S., Kohl, P.J., 1986, Personnel Management: Managing Human Resources, Harper & Row publishers, Inc..
13. Biljana bogičević, menadzment ljudskih resursa, ekonomski fakultet u beogradu, 2003.
14. Fikreta Bahtijarevic-Siber, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999





## ВЛИЈАНИЕТО НА ТИМСКАТА РАБОТА ВРЗ ГРАДЕЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

**МБА Андријана Апостолова**

БАС Институт за менаџмент – Битола

[andrijanaapostolova@yahoo.com](mailto:andrijanaapostolova@yahoo.com)

**АПСТРАКТ**

*Никој од нас не е добар колку сите нас.*

*Kenneth H. Blanchard*

Најновите искуства покажуваат дека организациската култура е клучна за изведбата во организацијата. Вредностите на компанијата помагаат и ги мотивираат вработените да стигнат до долгорочни цели и да одат до крајната мисија на компанијата.

Затоа, практикувајќи тимска работа, се креира работна култура која ја вреднува соработката. Во тимско опкружување, луѓето разбираат и веруваат дека размислувањето, планирањето, одлуките и постапките се подобри кога се прават кооперативно, тимски. Со тимска работа како практика се зголемува организациската способност за проактивно дејствување.

За да се утврди колкаво е влијанието на тимската работа врз градењето на организациската култура, направено е истражување во неколку македонски компании кое е образложено во овој труд.

**Клучни зборови:** тимска работа, организациска култура, кооперативност.



## THE IMPACT OF TEAM WORK ON DEVELOPING OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE

**MBA Andrijana Apostolova**

BAS Institute of Management - Bitola

[andrijanaapostolova@yahoo.com](mailto:andrijanaapostolova@yahoo.com)

### ABSTRACT

*None of us is as good as all of us.*

*Kenneth H. Blanchard*

The latest experiences show us that the company culture is key to its performance. On average, it's several times more important than business strategy. The company's values are helpful and motivating for employees to reach long-term goals and for reaching the final mission of the company. Fostering teamwork is creating a work culture that values collaboration. In a teamwork environment, people understand and believe that thinking, planning, decisions, and actions are better when done cooperatively.

Teamwork as a practice increases the organizational capacity for proactive action. To determine the influence of teamwork on building organizational culture, research was conducted in several Macedonian companies that is presented in this paper.

**Keywords:** teamwork, organizational culture, cooperation.



## ВОВЕД

Никогаш претходно во историјата на работата концептот на тимска работа немал поголема важност за функционирањето на успешните организации како денес. И покрај галопирачкиот развој на информатичката инфраструктура, телекомуникациите и особено интернетот, според бројните истражувања, главната работа на денешните менаџери и понатаму се состои во управување со човечките потенцијали. Квалитетните човекови ресурси се клучен фактор за успех на секоја организација, па доколку организацијата сака да дојде до врвот и да биде предводник, не може повеќе да зависи само од неколку извонредни луѓе. Ако сака да опстане, мора да најде начин да ги отклучи креативноста и потенцијалот на вработените од сите нивоа. Во новата ера на рапидни промени и глобална економија, тимската работа драматично влијае врз ефикасноста на организациите. Групната продуктивност е поважна од индивидуално постигнување на задачите.

во организациите Тимската работа станува сè поважна, затоа што создава добра атмосфера на доверба, поддршка и сигурност. Покрај тоа, тимската работа е полесна, бидејќи нема поединечна одговорност и човекот не е осамен на патот кон остварување на некоја цел. Тимската работа ги зголемува извршувањето, мотивацијата и задоволството на вработените, нивната посветеност кон работата, ослободува креативност и создава вештини.

Работењето во тимови теоретски убаво звучи, но многу често компаниите прават саботажа на тимската работа фокусирајќи се премногу на индивидуалните постигања. За да се направи тимската работа дел од организациската култура треба да се убедат прво од највисокото па се до најниското ниво дека „идејата се исплатува.“ Развивајќи план за поддржување и наградување на тимската работа помага да се направи концепт како да стане дел од организациската култура.

Практикувајќи тимска работа, се креира работна култура која ја вреднува соработката. Во тимско опкружување, луѓето разбираат и веруваат дека размислувањето, планирањето, одлуките и постапките се подобри кога се прават кооперативно, тимски. Со тимска работа како практика се зголемува организациската способност за проактивно дејствување.

## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

За да се утврди колкаво е влијанието на тимската работа врз градењето на организациската култура, направено е истражување во неколку македонски компании во кое беа опфатени 117 вработени и 53 менаџери и е образложено во овој труд.

Предмет на ова истражување е феноменот на тимската работа, како и нивото на ефикасност и ефективност на извршување на задачите од страна на тимовите, поради фактот што успешноста на тимовите на крај го одредува нивното влијание врз организациската култура.



ТВРДЕЊА	СТАВОВИ				
	Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	Неутрално	Се согласувам	Сосема се согласувам
1.Проблемите ги прифаќам како предизвик за нови успеси					
2.За мене ова е најдобрата организација во која што може да се соработува со колегите					
3.Работната атмосфера во организацијата е пријатна, неформална и релаксирана, вработените имаат висок морал, работат напорно и креативно, со многу енергија и возбуда					
4.Моите вредности и вредностите на мојата организација се многу слични					
5.Кога ќе се научи или открие нова информација, вештина или техника колегите несебично ја споделуваат со мене					
6.Комуникацијата помеѓу менаџерско-лидерскиот тим и останатите вработени во организацијата е отворена, искрена, двонасочна, со голема доза на доверба, почит и разбирање.					
7.Мојата организација се разликува од другите по начинот на кој работите се одвиваат во неа					
8.Со моите колеги развивам навики на однесување во организацијата каде што работам					
9.Од страна на менаџерско лидерскиот тим се поттикнуваат и земаат предвид различни идеи, чувства, ставови и перспективи од сите вработени					

## РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

Заради обемноста на прашалниците, ќе ги истакнам резултатите од инструментите кои покажаа големи разлики во одговорите кога се работи за организациската култура и тимската работа во фирмите според вработените и менаџментот.

Комуникацијата помеѓу менаџерско-лидерскиот тим и останатите вработени во организацијата е отворена, искрена, двонасочна, со голема доза на доверба, почит и разбирање.				Менаџери	Вработени
	менаџери	вработени	вкупно	(%)	(%)
сосема се согласувам	27	12	39	51%	9%
се согласувам	21	13	34	40%	10%
неутрално	5	14	19	9%	12%
не се согласувам	0	62	62	0%	49%
воопшто не се согласувам	0	26	26	0%	20%

Табеларниот приказ на резултатите, покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Менаџерско-лидерските тимови во организациите сметаат дека комуникацијата помеѓу нив и останатите вработени во организацијата е отворена, искрена, двонасочна, со голема доза на доверба, почит и разбирање. Сепак, вработените во организациите не го гледаат тоа така, односно нивните



искази се разликуваат од менаџерите. 49% од вработените не се согласуваат, а 20% воопшто не се согласуваат со овој исказ и сметаат дека комуникацијата е еднонасочна, без доволно почит, искреност и разбирање за соговорникот. Ова уште повеќе се потврдува со фактот што 12% од вкупниот број на вработени се изјасниле неутрално и за нив сметаме дека тежнеат кон еден од одговорите - не се согласувам или воопшто не се согласувам.

Всушност, ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока со цел да се унапреди комуникацијата во организацијата и да се промовира отворена клима за разговор и еднаков третман за сите учесници во овој процес.

Од страна на менаџерско-лидерскиот тим се поттикнуваат и земаат во предвид различни идеи, чувства, ставови и перспективи од сите вработени.	менаџери	вработени	вкупно	Менаџери (%)	Вработени (%)
<b>сосема се согласувам</b>	29	12	41	55%	9%
<b>се согласувам</b>	18	24	42	34%	19%
<b>неутрално</b>	6	13	19	11%	10%
<b>не се согласувам</b>	0	51	51	0%	40%
<b>воопшто не се согласувам</b>	0	27	27	0%	21%

Од тука може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, но се прифаќа работната хипотеза дека при вакви состојби има значајност ова истражување од оваа проблематика. Поврзаноста на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Значи, иако менаџерите гледаат пооптимистички дека од страна на менаџерско-лидерскиот тим се поттикнуваат и земаат предвид различни идеи, чувства, ставови и перспективи од сите вработени, сепак вработените тоа не го гледаат така, односно нивните искази се разликуваат од менаџерите. Вработените со своите искази се поумерени и даваат не толку оптимистички поглед. Всушност, ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока со цел да иницираме поголемо будење на свеста кај менаџерите за нивна корекција и подобрување во тимското работење.

Добиените сознанија претставуваат основа за понатамошни истражувања, изработка на публикации и најразлични анализи поврзани со тимската работа и развивање на стратегии или модели за справување со нив.



## **ЗАКЛУЧОК**

Историски ако гледаме наназад, сите позначајни работи, кои дале свој придонес за неверојатниот напредок на човештвото во една голема мера, всушност секогаш се резултат на тимската работа. Одсекогаш, човекот ја изразува својата индивидуалност и колективниот идентитет преку групите и организациите. Кога соработуваме и работиме нешто заеднички, може да постигнеме неспоредливо многу повеќе, отколку ако работиме индивидуално.

Врз основа на резултатите од спроведените истражувања, дојдовме до заклучок дека ефикасноста на организацијата во голема мера е условена од начинот на кој менаџерскиот тим комуницира со останатите вработени во организацијата.

Комуникацијата која се практикува од страна на менаџерско -лидерскиот тим треба да биде отворена, чесна, искрена, двонасочна, со голема доза на доверба, почит и разбирање, односно високо ниво на организациска култура.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Albert V. Carron and Lawrence R. Brawley (2000). Cohesion Conceptual and Measurement Issues. Small Group research Journal, February 2000
2. Брајан Трејси (2007). Изеди ја жабата! Второ издание, ИКОНА, Скопје
3. Bradley J. Sugars (2006). Instant Team Building. McGraw-Hill Professionals, NY, USA
4. Barbara Streibel (2007). Plan and Conduct Effective meeting; McGraw-Hill Company



## ОБЕДИНУВАЊЕ НА ИНДИВИДУАЛНИТЕ ИНТЕРЕСИ И ПРЕФЕРЕНЦИИ ВО ТИМОТ

**М-р Илче Соклевски**

ООУ „Славко Лумбарковски“ - Новаци  
[ilce.soklevski@yahoo.com](mailto:ilce.soklevski@yahoo.com)

**Олгица Соклевска**

ООУ „Славко Лумбарковски“ - Новаци  
[olgicasoklevska@yahoo.com](mailto:olgicasoklevska@yahoo.com)

### АПСТРАКТ

Во светската научна литература недостасуваат сеопфатни анализи од областа на обединување на индивидуалните интереси и преференции во тимовите кои функционираат во организациите. Токму овој труд е пионерски чекор во оваа област на македонските простори.

Клучната улога на тимската работа во сите видови на организации е предвидување на промените, успешно прилагодување кон нив преку обединување на индивидуалните интереси на членовите во тимот.

Истражувањето е спроведено во организации во Република Македонија со најразлична големина, дејност и структура со цел да се докажи дека успешните организации континуирано се развиваат, а нивните вработени ги ставаат организациските и тимските цели и интереси пред индивидуалните.

Сетот на препораки и заклучоци се практично применливи и можат многу да придонесат во развојот на организациите.

**Клучни зборови:** индивидуални интереси, преференции, тимска работа, тим.





## UNIFICATION OF INDIVIDUAL INTERESTS AND PREFERENCES IN THE TEAM

**Ilce Soklevski, MSc**

PS „Slavko Lumbarkovski“ - Novaci  
[ilce.soklevski@yahoo.com](mailto:ilce.soklevski@yahoo.com)

**Olgica Soklevska**

PS „Slavko Lumbarkovski“ - Novaci  
[olgicasoklevska@yahoo.com](mailto:olgicasoklevska@yahoo.com)

### ABSTRACT

The world scientific literature are lacking a comprehensive analysis for the unification of individual interests and preferences teams are functioning in organizations. Exactly this paper is a pioneering step in the field of the Macedonian region.

The key role of teamwork in all types of organizations anticipating changes successfully adapt to them by uniting individual interests of team members.

The survey was conducted in organizations in the country with different size, activity and structure in order to prove that successful organizations are continuously evolving, and their employees put organizational and team goals and interests over individual.

The set of recommendations and conclusions are practically applicable and can contribute greatly to the development of organizations.

**Keywords:** individual interests, preferences, teamwork, team.



## ВОВЕД

Одредувањето на организациските цели е менаџерска задача која произлегува од целно ориентираното водење на претпријатија. Притоа е важно колку ефективно и зошто е важно тимски да се работи. Успехот се изразува преку мерата на постигнатата цел, а не преку квантитетот на вложената работа. Утврдувањето цели е постојан процес, затоа што сите цели подлежат на постојана промена.

Утврдувањето на целите секогаш се спроведува како заеднички процес на тимот. Притоа тимскиот водач го модерира и води изборот и утврдувањето на целта. Целите на тимот се изведуваат од целите на организацијата. При изведувањето како ориентир мора стриктно да се следат целите предвидени од претпријатието. Од тимските цели, пак, се изведуваат подцелите за членовите на тимот, каде се потенцираат нивните индивидуални преференции. Јадро на ова формулирање на целите е тие да се дефинираат заеднички, затоа што учеството во дефинирањето на целите води кон повисока мотивација.

## ОБЕДИНУВАЊЕ НА ИНДИВИДУАЛНИТЕ ИНТЕРЕСИ И ПРЕФЕРЕНЦИИ ВО ТИМОТ

Компетентноста на еден тим произлегува од индивидуалната компетентност на членовите на тимот. Интензивната комуникација и учеството на членовите на тимот ја зголемува идентификацијата со работата и со претпријатието. Само информираните соработници се подготвени со тимскиот лидер и со претпријатието да се впустат во взаемно доверлив однос. При тоа се користи информативна политика чии предности се:

- Членовите на тимот имаат обемно знаење за актуелната ситуација во тимот како и за развојот на настаните во тимот/претпријатието.
- Дуплите работи се избегнуваат.
- Патиштата на информацијата се попропустливи.
- Може да се редуцираат погрешните одлуки, затоа што во една информациска мрежа, последиците од една мерка можат навремено да се увидат и да се продискутираат пред сите членови на тимот.

### Одлучување во тимот

Тимскиот лидер ги донесува одлуките заедно со членовите на тимот, откако ќе се разгледаат можните алтернативи за постигнување на целта. Анализата на можностите за тимот го претставува централниот процес при изнаоѓањето решенија. Додека дефинирањето на решенијата се одвива праволиниски, изнаоѓањето на можни решенија и најдобра одлука е висококреативен процес, што налага соработка на сите соработници. Тимскиот водач тогаш треба преку примена на познати техники на креативност да добие колку што е можно повеќе предлози од тимот. Оценувањето на можните решенија потоа е релативно рационален процес, кој се одвива според построги критериуми и правила. И во оваа постапка на оценување и избор треба да учествува тимот. Се разбира дека дискутирањето и учеството во донесувањето одлука треба да им бидат дозволени на сите во тимот; сите треба да бидат вклучени во еднаква мера и пред се, ниеден член од тимот не треба да биде изоставен при одлучувањето. Кога одлуката е



еднаш донесена, тогаш таа е и останува задолжителна за сите членови на тимот. Фактот дека секој учествувал во донесувањето на одлуката, значи и дека секој смее да ја отфрли.

### **Делегирање**

Раководењето преку делегирање значи пренесување на стручни задачи, компетенции и одговорности на членовите на тимот. Во еден тим ориентиран кон успех, највисока цел би требало да биде самостојноста. Во секој случај делегирањето во тим има поинакво значење отколку во вообичаените хиерархиски структури. Во тимот, сите се согласни за целите и патиштата за нивно постигнување. Во текот на овој процес на усогласување, по правило на членовите на тимот ќе стане јасно што секој треба да направи и тие најчесто сами ги предлагаат своите пакети задачи или пак од обсервација се согласуваат на предлози од групата. Делегирањето не значи дека стриктно се наредуваат задачи, туку дека соработниците се мотивираат за самостојна работа.

- Успешното делегирање налага почитување на правила на игра:
- Задачите треба да се делегираат што е можно порано.
- При делегирањето се земени предвид способностите и капацитетите на соработниците.
- Секое поединечно утврдување на целта налага проверка дали е постигната таа цел. Целите кои штотуку се постигнати, се разбира можат да бидат меѓуцели, т.н. пресвртници.
- При потполното и квалитативно точното постигнување на целта, последиците се пофалбата и поттикот на соработникот. Ако целта е промашена, тимскиот водач најпрвин треба да провери дали можеби тој самиот нешто пропуштил во текот на планирањето. Потоа треба со соработникот односно соработничката да се размисли зошто била промашена целта и како тој/таа може да се квалификува за да се постигне целта.
- Ако целиот тим целосно или делумно ја промаши целта, потребно е да се спроведе заедничка анализа во тимот. Идејата на анализата е да се утврдат причините за неуспехот и да се најдат мерки што ќе влијаат врз достигнувањето на целта.

### **Поттик и оценка**

Оваа задача е една од најважните за тимскиот лидер. Како оценувачка одлука тој на членовите на тимот им го враќа она што тие го сториле за тимот и за раководството. Тој, во разговор со сопствените претпоставени и претпоставените на членовите на тимот, ги планира нивните кариери и им помага да ги достигнат следните скалила од нивната професионална скала. Ова не е само неопходна меѓучовечка функција; и претпријатието има право на тоа добрите и квалификувани соработници да преземаат поголема

Компетентноста на еден тим произлегува од индивидуалната компетентност на членовите на тимот. Во овој контекст, под компетентност не се подразбираат само стручното знаење и искуството во неговото применување; во профилот на компетенции на членови на тим многу повеќе спаѓа компетентноста и подготвеноста за учење, за самоорганизирање и за негување на односите.

По правило, членовите на тимот не се избираат самите меѓусебно, туку тие се одредени од страна на менаџментот. За тимското раководство е важно да знае според кои особини треба да бидат избрани членовите на тимот. Ако избраните членови не ги поседуваат овие особини, тогаш мора да се направи нивно евентуално дообучување.



Особините што ќе бидат подолу наведени, мораат во поединечните случаи да бидат различно оценувани; честопати стручното знаење и подготвеноста за учење се најважните критериуми, бидејќи без тие способности успехот на тимот е ставен под знак прашалник.

### **Стручно знаење и подготвеност за учење**

Според искуството, во еден тим во голема мера се бараат стручни способности и вештини. Бидејќи не постои поделба на работата, или таа е многу мала, не е потребна еднострана специјализација; секој треба да поседува колку што е можно пошироки стручни познавања. Ова е еден од најважните предуслови, за да може да се извршуваат комплексни задачи а и да може да се искористи ефектот на синергија на групата. При отсуство на еден член, тимот не треба да биде неспособен за работа. Но, и тоа не е доволно; во еден тим мора навистина често да се спроведуваат доквалификации. Така, од членовите на тимот се налага готовност за учење и способност за лично усовршување.

### **Самоорганизација**

Членовите на еден тим претежно работат самостојно и самоодговорно. Понекогаш отпаѓа дури и регуларното работно време во корист на слободната распределба на времето. Под тие околности, секој член на тимот мора да биде во состојба сопственото време рационално да го распредели и самиот себеси да се мотивира за рационална и ефективна работа. Добиените задачи мора да бидат обработени систематски и навремено. И здодевните рутински работи мораат да се извршат грижливо и точно, како и интересните.

### **Негување на односите**

Позитивната атмосфера во тимот зависи пред се од хармоничните односи што меѓусебно ги негуваат членовите на тимот. Овде, пред се се вбројуваат способности како:

- внимателно слушање
- отворено давање и примање повратна реакција
- праќање “јас”- пораки
- давање и примање конструктивна критика
- самопотврдување
- толерантност и подготвеност за компромис
- искреност
- подготвеност за помош

#### Развојни фази во тимот

Фазите на развој на тимот го опишуваат процесот низ кој минува тимот за да стане тим што функционира успешно. Секој тим со тек на времето минува низ тој развој. Развојот на групи и тимови се одвива низ 4 фази:

1: Фаза на ориентирање 2: Фаза на конфронтација и конфликт 3: Фаза на консензус и компромис 4: Фаза на успех



Текот на фазите е различен кај секој тим. Интересно е да се набљудува, колку време се наоѓа тимот во една фаза. За да станат навистина способни за работа, тимовите би требало за релативно кратко време да и се приближат на третата фаза. За таа цел од страна на тимското раководство може да се применат поттикнувачки инструменти и методи.

## **МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

### **Предмет на истражување**

Обединување на индивидуалните интереси и преференции во тимовите во претпријатијата со цел поефикасно остварување на тимските и организациските цели и подобрување на конкурентноста на претпријатијата.

### **Примерок и популација**

Дваесет и три претпријатија во битолскиот регион од најразлична дејност, чија големна според бројот на вработените е над 30.

### **Техники, методи и инструменти на истражувањето**

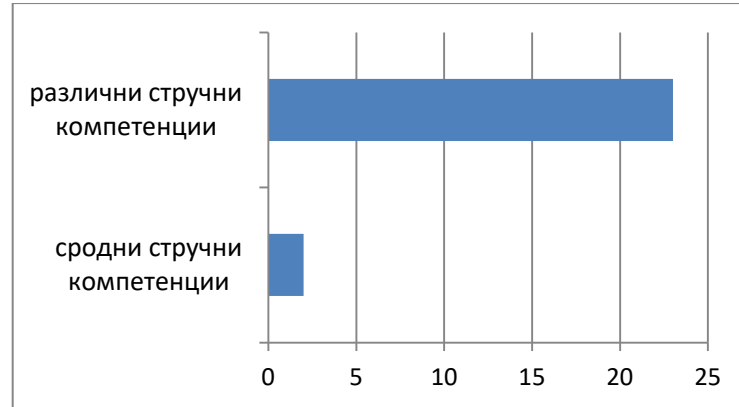
Набљудување на тимовите и нивната тимска работа преку заседанија преку протокол за набљудување.

### **Резултати од протоколот за набљудување**

Се набљудуваа тимски заседанија на 23 претпријатија од битолскиот регион и се следеа елементи од тимската работа кои се го потврдуваат значењето на од обединувањето на индивидуалните интереси и преференции во тимовите во претпријатијата со цел поефикасно остварување на тимските и организациските цели и подобрување на конкурентноста на претпријатијата.

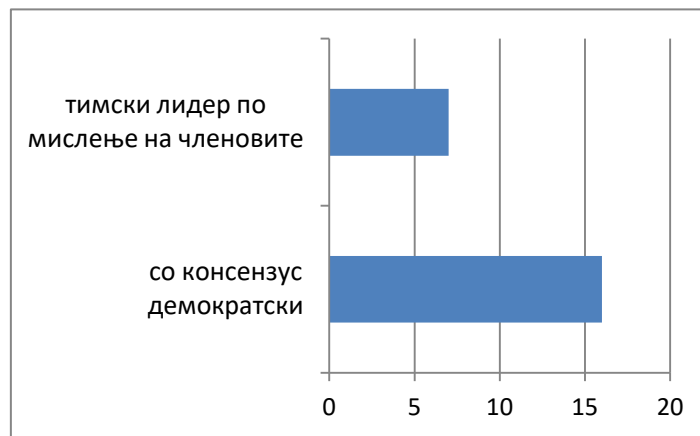
После сумирањето на резултатите од протоколот за набљудување на тимските заседанија се дојде до следните квантитативни и квалитативни податоци:

При формирање на тимови во 21 организација се тргнува од фактот дека секој член мора да има различна стручна компетенција, на пример еден машински инженер, еден електро инженер, еден економист, еден правник, еден надзорник техничар, еден вработен, еден корисник и слично.



Графикон број 1: Пристап при формирање на тимовите

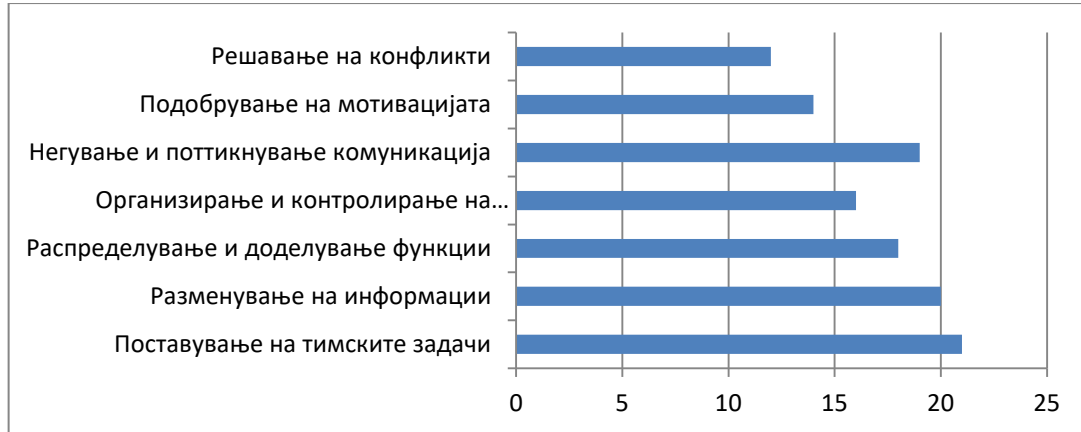
Во седум претпријатија тимскиот лидер ги донесува одлуките заедно со членовите на тимот, откако ќе се разгледаат можните алтернативи за постигнување на целта. Анализата на можностите за тимот го претставува централниот процес при изнаоѓањето решенија, а во останатите 16 тоа се прави со консенсус.



Графикон број 2: Начини на донесување на одлуки во тимовите

На следниот графикон следат елементите кои беа набљудувани со протоколот, а кои го потврдуваат значењето на индивидуалните преференции на членовите на тимот врз успешноста на тимската работа и реализација на тимските задачи.

- Како се поставуваат тимските задачи?
- Како се разменуваат информации?
- Како се распределуваат и доделуваат функции?
- Како се организираат и контролираат работните процеси?
- Со какво однесување се добива авторитет?
- Како се негува и се поттикнува комуникација?
- Како се влијае врз мотивацијата?
- Како се решаваат конфликтите?



Графикон број 3: Елементи на тимската работа кои даваат ефикасно синергирање на индивидуалните преференции во тимовите

Тимската работа, ако е правилно спроведувана, е една таканаречена "win-win" ситуација, која завршува така што оние кои придонеле за успехот, се поттикнувани.

## ЗАКЛУЧОК

Тимската синергија е темелот за успешна конкурентна организација. Сетот на препораки и заклучоци се практично применливи и можат многу да придонесат во развојот на организациите:

- Успешната тимска работа е пропорционална со успешноста на организациите;
- Тимовите се поуспешни доколку индивидуалните цели не се ставаат пред тимските;
- Основните показатели на успешност на организациите растат со успешно реализираните тимски задачи;
- Успешни тимови продуцираат подобро организационо учење.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Attewell, P. (1990) What is skill?, *Work and Occupations*, 4, pp. 422 - 448.
2. Harold Koontz Wehrich, (1988) *Managemet*, Ninth edition, McGraw- Hill Book Company, New York.
3. Raven, J., & Stephenson, J. (2001). *Competency in the Learning Society*. New York: Peter Lang.
4. Peter Draker (2002). *Managing in the Next Society* , New York: Truman Talley Books/St. Martin's Press.





## ТИМСКАТА РАБОТА И ОРГАНИЗАЦИСКАТА ИНТЕГРАЦИЈА

**Јасмина Василевска, магистрант**

Педагошки факултет, Битола

[jasminavasilevska@yahoo.com](mailto:jasminavasilevska@yahoo.com)

### АПСТРАКТ

Овој труд го потврдува влијанието на тимската работа и улогата на ефективните тимови во градење на организација која учи. Успешната тимска работа продуцира кохезија на секое хиерархиско ниво во организациите.

Истражувањето е реализирано во македонските услужни организации во пелагонискиот регион. Резултатите од истражувањето се анализирани и интерпретирани на начин да бидат пристапни за сите организации кои во својот животен циклус се во фазата на адолесценција.

Верификацијата на хипотетскиот систем потврди дека степенот на организациската интеграција пропорционално расте со практикувањето на тимската работа.

**Клучни зборови:** тимска работа, организациска интеграција.



## TEAM WORK AND ORGANIZATIONAL INTEGRATION

**Jasmina Vasilevska MSc candidate**

Faculty of Education - Bitola, Republic of Macedonia

[jasminavasilevska@yahoo.com](mailto:jasminavasilevska@yahoo.com)

### ABSTRACT

This paper confirms the impact of teamwork and the role of effective teams in building a learning organization. Successful teamwork produces cohesion of each hierarchy level in organizations.

The survey was conducted in Macedonian service organizations in Pelagonia. The survey results are analyzed and interpreted in a way to be accessible to all organizations in its life cycle stage of adolescence.

Verification of the hierarchical system confirmed that the level of organizational integration grows proportionally with the practice of teamwork

**Keywords:** team work, efficiency, organizational integration.



## ВОВЕД

Главни цели на овој труд се да потврдат дека преку тимовите кои заедно со групите во организација која учи градат организациска интеграција која многу тешко е мерлива на краток временски период. Во овој процес потребно е:

- Концентрација на тимот и неговата **позиција и задачи**;
- Избегнување на фокусирање на потребите на членовите на тимот.
- Ставање на располагање информации што се однесуваат на целото претпријатие.
- Засилување и фокусирање на натамошното образование во интердисциплинарни групи.

Не споредување на усовршувања само за стручно знаење туку и за социјални области, како на пример, подобрена комуникација, подобрени интерни бизнис процеси и предавање на нови менаџерски задачи на тимовите, што значи нови слободи.

Активирање на контактот меѓу другите оддели од фирмата и тимот и организирање на ден на отворени врати или информативни денови.

## ГРУПНА ДИНАМИКА И ТИМСКА РАБОТА ВО ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈА УЧИ

Групната динамика е дисциплина од социјалната психологија, која се занимава со играта на сили во групи. Во оваа смисла, групата е секој собир на луѓе, кои меѓусебно се наоѓаат во директна комуникација.

### Групнодинамички сили

Групите се социјални здружувања, чии членови се упатени еден на друг, чувствуваат припадност и знаат дека зависат еден од друг. Во такви групи постојано се одвиваат различни процеси. Притоа треба да се забележи дека овие процеси секогаш течат паралелно и се поврзани меѓусебно, тоа значи де- ка ниеден од нив не може да се набљудува независно. Овие процеси се одвиваат на следниве нивоа:

Табела 1 Групни процеси по нивоа

Ниво	Начин	Клучно прашање
Содржинско ниво	предметно-рационален	што?
Ниво на постапување	методичко-рационален	со што?
Ниво на однесување	Процесно-емоционален	како?
Несвесно ниво	подсвесно-емоционален	што е непознато?

Силите на содржинското ниво се случуваат предметно - рационално. Притоа групата се занимава со прашањата: Што? Што е важно? Што мора да се направи? Што треба да се реши?

Комуникацијата на ова ниво е неизоставна за успехот на групата. Таа ја одредува содржината на она со што ќе се занимава групата. Динамичките односи на нивото на постапување се ознажуваат како методичко - рационални. Тие одредуваат, со што ќе се занимава групата, со што можат да бидат постигнати целите внатре во групата. Нивото на однесување крие



динамички сили, коишто може да дејствуваат емоционално. Имено, иако однесувањето на членовите на групата честопати може да биде рационално поткрепено, во него секогаш е вклучена емоционалната компонента. За тековите на нивото на однесување неопходно е прецизно набљудување од страна на тимскиот водач и на тимот.

Можеби решавачкиот процес внатре во групата тече на нивото на потсвесното и ослободува големи емоционални сили. Ниеден човек не е слободен од овие сили. Можеби единствено на некои им успева подобро да ги контролираат од другите. Емоционалните односи и сили можат добро да се забележат преку внимателно набљудување, но ретко успева да се управува со нив. Во критични ситуации, посебно под стрес, овие емоции се честопати одлучувачки за успехот и резултатот на групата. Затоа, за раководството на групата е апсолутно важно брзо да ги препознае овие сили и да управува со нив. Кога емоционалните бранови ќе почнат да удираат, од страна на раководството треба да биде внесен мир во тимот. Иако вжештените ситуации постојано може да се користат за ослободување на креативни сили, генерално важи дека емоционалниот напон треба да се смирува, за групата да не стане непродуктивна.

### **Видови групи**

Во рамките на организациите, по правило, три вида групи играат посебна улога. За водачот на тимот, како и за неговите членови е од посебно значење на увидат во каков вид група се наоѓаат. Структурите на влијание и однесување при комуникацијата можат многу различно да се официјално формирани единици на организација во рамките на едно претпријатие, чија големина, структура и време на постоење зависат од текот на работата или од целите на претпријатието. Формалните групи се одликуваат со надворешни белези какви што се:

- Постојење на официјално раководство
- Групата работи за официјална цел; целите може да бидат одредени однадвор или, пак, внатре во групата.
- Информацијата, комуникацијата и координацијата се параметри кои се јасно одредени и се познати на групата.

### **Групнодинамички улоги**

Во секоја група, во текот на нејзиното постоење се формираат различни улоги или модели на однесување. Иако набљудувањето на улоги можеби звучи стереотипно, сепак може да се утврди дека во различни варијации се јавуваат секогаш истите улоги. Овие улоги се одлучувачки фактор за успехот и постигнувањата на групата. Тимскиот водач мора да ги знае овие улоги, за да може членовите на тимот да ги вклучува во работните задачи соодветно на нивните улоги. Кога некој, на пример, за првпат присуствува на контроверзен состанок и не ја познава распределбата на улогите, ќе му треба повеќе време да го разбере случувањето. Кога некој ја знае распределбата на улогите, ќе може да се подготви за тоа што ќе се случи

### **Однесување на групата и резултати**

Дали една група ќе го поттикнува или ќе го запира успехот, зависи од различни фактори. Притоа, важна улога игра однесување на раководниот кадар, а покрај тоа и структурата на личноста на членовите на групата. Фактори што поттикнуваат успех се:



- раководен кадар со карактерни особини и успех на високо ниво
- кооперативен стил на раководење и соработка во групата
- учество на членовите на групата и идентификација со целите на успехот
- неформални струења во групата насочени кон успех

До блокада на успехот доаѓа кога се присутни аспекти спротивни на овие, т.е., кога, на пример, групата запаѓа во резигнација поради авторитарно раководство, или пак кога една јака неформална групација е против пораст на успехот. Конфликтите и тензијата можат исто така, да ја блокираат волјата за успех. За проценка на капацитетот и волјата за успех на една група, раководниот кадар мора да ги има предвид објективно - организациските белези, како и груподинамичките аспекти и структурите на карактерните особини.

Табела 2 Однесување на членовите во групата

Име	Улога	Однесување
Алфа +	Иницијатор	Водач
Алфа -	Противиграч	Силен противник
Бета 1	Експерт	Условно да (да, но...)
Бета 2	Опонент	Условно не (не, освен ако.)
Бета 3	Посредник	Да и не (од една страна, од друга страна)
Гама 1	Соиграч	Идентификација со водачот (твојата работа е моја работа)
Гама 2	Помошник	Идентификација со работата на водачот (ја поддржувам твојата работа)
Гама 3	Идеолог	Идентификација со владеењето на водачот (те штитам од противници)
Омега	Жртвено јагне	Слаб противник, по правило жртва на сите

Еден тим може да биде долготрајно успешен, само кога динамичките процеси во групата се добро поставени и течат контролирано. Особено кај кооперативното раководење групната динамика добива на значење, кога станува збор за уверување, мотивирање и донесување одлуки. За ефикасноста на однесувањето на раководството е пресудно познавањето на групната динамика. Поради тоа што оваа распределба на улогите секогаш се јавува во слична форма, едно добро подготвено раководство би требало да се потруди да ги идентификува улогите на членовите на тимот. Така, однапред ќе се знае однесувањето на сите од тимот и тие ќе може соодветно да се привлечат и да се мотивираат.

### Груподинамички социограм

За да се провери динамичкото случување во една група, разработен е груподинамичкиот социограм. Притоа станува збор за еден едноставен графички метод со кој се забележуваат интеракциите во една група, како на пример, за време на еден состанок. За да се изработи социограм, треба еден соработник (а во поголеми групи и повеќе соработници) да се постави како набљудувач на групата. Тој најпрвин го црта распоредот на седење на секој учесник и секој



од нив го означува со една буква. За време на сотанокот, набљудувачот за секој од присутните го забележува:

- бројот на јавувања за збор; исто така и бројот на земањата збор
- бројот на земања збор, кои биле делотворни за процесот на интеракција (успешно земање збор)
- здружување и консензус меѓу членови на групата
- спротивности и дисензус меѓу членови на групата
- промени на оваа констелација за време на состанокот
- развој на групација со одредувачко мислење и решение

### Тим

Поимот тим има различно значење во зависност од контекстот. Причината делумно лежи во тоа што поимите група и тим, од едни биле користени како синоними, а од други пак, биле повеќе или помалку јасно разграничувани еден од друг. Работна група од различни стручни кадри, кои заеднички соодветно дејствуваат за исполнување на одредени цели, за хиерархиски структурирана работна организација на помодерни демократски претстави; Белези на тимската работа се: партнерско однесување, меѓусебно почитување на стручната квалификација и на личниот интегритет, рамноправно учество на сите членови на тимот во одлучувањето во дискусиите за методите, содржините и целите на работата и нејзиното извршување. (Meyers - голем џепен лексикон, 199)

Постои разлика меѓу вообичаената работна група и тимот. Во еден тим е важно, секој член на тимот да може да преземе било која друга задача. Најчесто, тимовите се ангажирани на ограничено време. Тоа значи, на пример, дека соработниците на една градинка или архитектонско биро, не смеат себеси да се сфаќаат и да се опишуваат како тим. Во оваа смисла, поимот тим е погоден само за класични проектни тимови во поголеми организации и фирми. Соодветно на начелата претставени во првото поглавје, кога и зошто се ангажираат тимови, се тргнува од тоа дека тимовите се активираат за проекти со висок приоритет и со нови, нерешени проблеми. Тие се во состојба да агираат брзо, флексибилно и релативно независно од силите на линиската организација. Следствено, тоа значи дека делови од вообичаената организација (одделенија, стручни групи...) во оваа смисла не би смееле да се дефинираат како тимови. При дефинирањето на еден тим, честопати се нагласува изменетата социјална компонента, која станува делотворна при една вака набљудувана форма на тимска работа. Тимот е активна група на луѓе, кои се обврзале на заеднички цели, хармонично соработуваат, и се радуваат на работата и постигнуваат одлични резултати. Овде е особено важна доброволната обврзаност на заедничките цели. Таа треба да се смета за еден од клучните аспекти на еден тим. Дали една работна група, којашто освен во линиската организација, егзистира и ограничено за проекти и задачи, веќе претставува тим, или пак тимот го претставува една мала работна група составена од соработници?

### Белези на тимот

Тимот е група на луѓе која:

- Опфаќа најмалку двајца, а најмногу девет или десет членови. Тимот од двајца соработници веќе спаѓа во тимско работење, со сопствена динамика и сопствени правила; во секој случај,



разноликоста во поглед на поделбата на задачите и улогите, правилата и одредбите итн. е ограничена. Од друга страна, искуствата и сознанијата од групната социологија покажуваат дека над бројката од 6 до 8 лица, процесите на комуникација и одлучување брзо трпат значајни промени, кои налагаат диференцијација односно расчленување на помали групи или тимови. Значи, една поголема група често се распаѓа на помали подгрупи; на тој начин смисловното зголемување на број на членови на тимот е ограничено;

- има минимално времетраење, кое тенденцијално може да биде неограничено. Еднократна соработка, на пример во рамките на дводневна работилница, не конструира тим. За развојот на заеднички правила, чувството на заедништво (тимски дух) и на ефективност и ефикасноста е потребен извесен временски период. Од друга страна пак изгледа ирелевантно, дали еден тим соработува континуирано (на пример, група која се среќава секој понеделник или институција за професионално советување на млади) или пак се среќава на одредено време (на пр. Здружение за квалитет или пак проектна група, чии членови најголемиот дел од времето го користат за редовните работни задачи.
- има заедничка работна обврска. Оваа заедничка работна обврска може да произлезе од една проектна задача за чие спроведување се собира еден тим или пак од еден голем проект за чија реализација се вработува и составува тим од соработници.
- има заеднички цели. Овие произлегуваат од преземањето и заедничката интерпретација на работната задача. Но, заедничките цели може исто така да содржат димензии какво што е обезбедувањето егзистенција на претпријатието/ организацијата или пак осигурување на професионалната егзистенција на сите членови на тимот.
- има распределба на улогите и задачите. Оваа по правило произлегува од различните компетенции, одговорности и способности; освен оваа поделба на задачите, има уште една поделба на улогите, специфична затимот, на груподинамичко ниво.
- нејзините членови тесно соработуваат. Колку ќе биде блиска и комплексна соработката, зависи од комплексноста на заедничките задачи и од работните процеси, а и одтоа колкава е неопходната маса на процеси на усогласување во врска со планирањето, спроведувањето и управувањето на задачите.
- редовно и систематски комуницираат меѓусебно Редовната комуникација е највисокиот основен принцип за ефективна соработка. Таа најчесто се институционализира и се формализира преку редовни состаноци (неделни состаноци, конференции за планирање, заеднички појадок итн). Поштенските фахови и припаѓаат на традиционалната линиска организација, бидејќи не се лични. Динамиката на тимот живее од личниот контакт. Покрај формалните инструменти за комуникација, постојат и неформални, кои за тимот се, исто така, од пресудно значење.
- поврзани се со „ние“ – чувство. Колку ќе биде силна и изразена приврзанооста кон тимот, зависи од многу фактори како: атрактивност и имиџ на тимот, од индивидуалниот состав и од односите меѓу членовите. Другите фактори, како на пр. атрактивноста на задачите исто така играат еднакво важна улога. „Ние“ - чувството не смее да се запостави, затоа што успехот на тимот почива врз заедничката насоченост кон поставените цели.

### **Разликите помеѓу групата и тимот**

Работни групи постоеле секогаш и во сите претпријатија. Поимот означува група луѓе, кои од одредени причини работат во една вообичаена форма. Притоа во групата се отсликува традиционалната структура на организација на претпријатието.



Табела 3 Состав

Група	Тим
Најчесто постојан број членови Соработниците најчесто потекнуваат од иста стручна област и по-седуваат слични знаења и вештини Секој член има своја постојана сфера на работа; речиси и нема трансфер на знаењето.	Најчесто постојан број членови Членовите потекнуваат од различни стручни области и се надо-полнуваат еден со друг со знаењата и вештините. Секој член има една главна задача во тимот, но може да презема и други задачи; постои интензивна размена на знаења.

Тимот, пак, следи нови правила и нови форми на соработка, кои повеќе не соодветствуваат на формите на поделба на работата во индустриската организација, кои се развиле по индустриската револуција. Разликата станува забележлива преку трите аспекти, клучни за едно претпријатие: состав, организација, раководство.

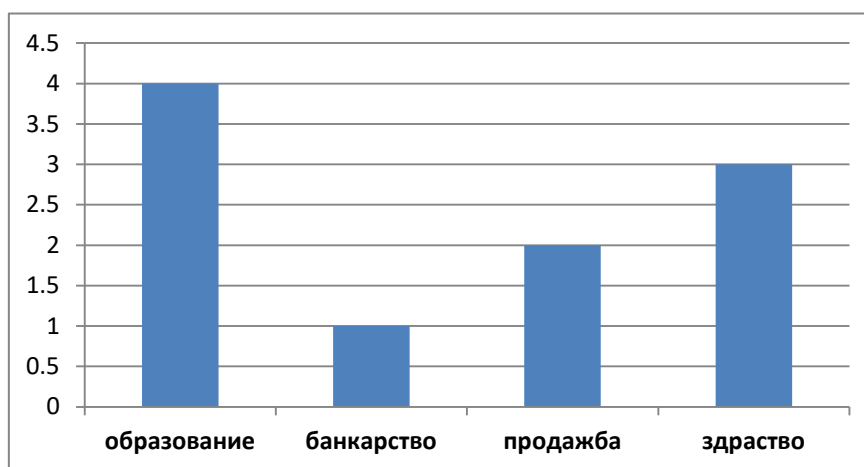
Табела 4 Раководство

Група	Тим
Еден водач на групата, кој е поставен од претпријатието, ја води групата. Раководењето е временски неограничено. Водачот е самиот одговорен и раководи на традиционален начин.	Тимското раководство може да биде поставено од горе или пак избрано од тимот Тимското раководство има повеќе улога на модератор и го иницира процесот на раководење. Функцијата на раководење претежно се распределува на сите членови на тимот.

## РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето е направено во дванаесет (12) услужни организации во пелагонискиот регион: Битола, Демир Хисар, Прилеп и Крушево од образование, здравство, продажба и банкарство.

Предмет на истражувањето е колку тимската работа придонесува за организациска интеграција. Негде се земени тимови, а во некои организации и групи кои работаат на одредени задачи. Во овој труд се прикажани фокусирани резултати.

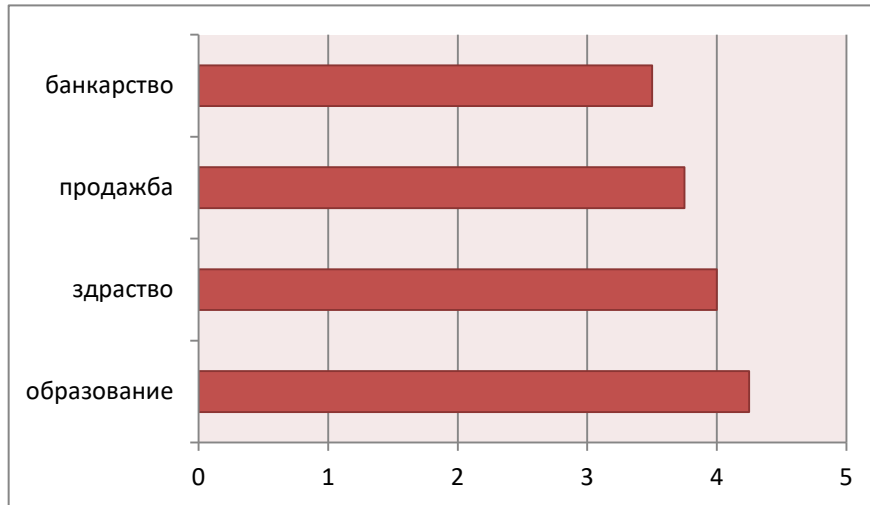


Графикон 1 Опфатени организации со истражувањето според дејност





На скалата од 1 до пет тимската и групната работа најмногу се применува во образованието, а најмалку во банкарството.



Графикон 2 Проценка на примената на тимската и групната работа по дејности

При ангажирањето на работни тимови, како организаторски принцип, на водачите на тимовите и на нивните соработници треба да им се постават сосема поинакви очекувања отколку во вообичаените структури. Честопати случајното формирање работни групи во вообичаените организации не треба да се означува како тим.



Графикон 3 Кои тимови најмногу ја интегрираат организацијата

Во истражувањето се земени само тимовите со конкретни задачи за да потврдат колку тимската работа ја интегрира организацијата. Се потврдува дека проектните тимови најсилно интегрираат, а за развој на производи и други специфични тимови најмалку ги интегрираат организациите од услужната дејност во пелагонскиот регион.



## **ЗАКЛУЧОК**

- Тимската работа потребно е да се погрижи за следниве важни нешта:
- Избегнување на изостанување на резултати.
- Зголемување на флексибилноста на членовите на тимот преку мешани тренинзи и по можност преку ротација на работните места.
- Предавање на нови менаџерски работи на тимот и на тој начин се поттикнува неговата способност за постигнување резултат и неговиот растеж.
- Поддржување на нови, помлади тимови, кои сеуште не ја достигнале фазата на резултат.
- Заедно со тимот да се разработи систем за менаџмент со знаење. Знаењето е најголемиот капитал. Избегнување на ситуациите во кои се губи знаење, затоа што еден соработник го напушта тимот.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Belbin, M. (1981): Management Teams: Why They Succeed or Fail, Heinemann, London
2. Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split.
3. Bogičević, B. (2003), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd.



## ЕФЕКТИВНИ ТИМОВИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

### Евгенија Ѓорѓиоска

Магистрант на деловна комуникација и превод на англиски, Американ колеџ

[gjorgjioska.evgenija@gmail.com](mailto:gjorgjioska.evgenija@gmail.com)

### Д-р Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска

Бизнис академија Смилевски

[mirjanastojceska@gmail.com](mailto:mirjanastojceska@gmail.com)

### АПСТРАКТ

*Да се започне заедно е почеток, да се опстане заедно е прогрес. Работењето заедно е успех.*

*Хенри Форд*

Успехот на работното место зависи од способноста за градење на тим,, како и комуникацијата со другите во тој тим. Заедно, луѓето се способни да го постигнат она што едно лице само не може.

Ефективна тимска работа создава свој сет на карактеристики што прави да се види кохезијата на групата. Кога ефикасен тим почнува со работа, структура која е поставена помага групата да добие продуктивни резултати. Со цел да се создаде продуктивен тим, потребно е да бидат идентификувани карактеристиките на ефективна тимска работа.

Тимовите треба да бидат формирани со цел да се поврзат луѓето, за да се постигнат поставените цели. Правејќи го тоа, организацијата профитира од професионалноста и вештините.

Повеќето организации ја прифатиле идејата дека тимовите играат витална улога во севкупниот успех на организацијата. Тимовите ги користат предностите на синергија-концептот дека целината е подобра од збирот на поединечните делови - да се откријат и решат комплексни проблеми кои се јавуваат во организацијата. Но, зошто некои тимови постигнуваат извонредни резултати, додека други стојат во место, и на крајот се постигнало многу малку? Не постојат гаранции дека било кој тим ќе биде успешен, но сепак може да се каже дека има некои специфични карактеристики кои водат кон успех.

**Клучни зборови:** тим, тимска работа, ефективни.



## EFFECTIVE TEAMS IN ORGANIZATIONS

**Evgenija Gjorgjioska**

MA Business Communication and Translation in English

[gjorgjioska.evgenija@gmail.com](mailto:gjorgjioska.evgenija@gmail.com)

**PhD Mirjana Stojceska Gjorgjioska**

Business Academy Smilevski

[mirjanastojceska@gmail.com](mailto:mirjanastojceska@gmail.com)

### ABSTRACT

*Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success.*

*Henry Ford*

Success in the workplace depends on the ability of building a team, as well as to interact with others on that team. Together, the people are able to accomplish what one person alone can not.

Effective teamwork creates its own set of characteristics that makes it possible to see the cohesion in a group. When an efficient team gets to work, the structure that has been put into place helps the group obtain productive results. In order to create a productive team, firstly the characteristics of effective teamwork need to be identified.

Teams should be formed in order to that bring people together to achieve the goals. Doing so, enables the organization to make use of expertise and skills regardless of where it is located.

Most companies have accepted the idea that teams play a vital role in the companys' overall success. Teams take advantage of synergy—the concept that the whole is greater than the sum of the individual parts—to address and resolve complex issues that arise in the organization.

Yet, why is it that some teams achieve outstanding results, while others seem to drift along and ultimately accomplish very little? There are no guarantees that any team will be successful, but there do seem to be specific characteristics that are conducive to success.

**Keywords:** team, team work, effective.



## ВОВЕД

Тимската работа е облик на координирани активности и интеракција на структурирана група на поединци кои работат на однапред дефинирани цели, како би извршиле одредени задачи. (Levi, 2011). Поделбата на работата во тимот се базира на непосредната соработка и компетентноста на различни стручњаци. (Sindik, 2012.)

Еден од темелите и причините за постоењето на тимската работа е синергијата. „Синергијата наједноставно се дефинира како два и повеќе елементи од некој состав, дејствувајќи заедно, даваат поголем ефект од оние кои би се постигнале со собирање на поединечното дејствување“. (Tudor i Srića, 1998., str.18.). Тимската работа треба да биде заснована на принципите на посветеност, сестраност, интердисциплинарност и различност. (исто)

Nikić (2004.) неведува неколку предуслови за успешна тимска работа.

- Отворени односи – да се научи како се воспоставува добар, толерантен и соработувачки однос со останатите членови од тимот,
- Отворена комуникација – размена на информации, идеи и чувства како со вербални така и невербални средства, а соговорниците треба да се третираат како рамноправни, да се почитуваат различностите и да се уважуваат тугите аргументи.
- Емпатија – способност да се соживее со тугата емоционална состојба, да се помага да се воспостави пријателски однос со соработниците,
- Соработка;
- Консензус;
- Поставување јасни норми и очекувања;
- Соочување со членовите кои работат лошо

## КАРАКТЕРИСТИКИ НА ВИСОКО ЕФЕКТИВНИ ТИМОВИ

Во литературата постои широк консензус околу тоа кои карактеристики се одлика на високоефективните тимови.

Според Ken Blanchard, карактеристики на ефективните тимови се:

- Цел и вредности
- Оспособување и ополномоштување
- Поврзаност и комуникација
- Флексибилност
- Оптимален, најповолен учинок
- Признание и ценење
- Морал

Во својата студија Parker Team Development Survey, Glenn Parker ги идентификува следниве дванаесет карактеристики кои ги издвојуваат ефективните од неефективните тимови:

- Јасна цел – визијата, мисијата, целите и задачите на тимот се дефинирани и прифатени од сите членови. Постои акционен план за дејствување;



- Неформалност – неформална, мирна и релаксирана атмосфера без знаци на здодевност или тензии;
- Учество – има многу дискусии и сите членови се охрабрани да учествуваат во нив;
- Активно слушање – членовите користат техники на активно слушање како прашување, парафразирање и сумирање на идеи;
- Несогласување на цивилизиран начин - постојат несогласувања но во тимот се забележуваат знаци на избегнување или балансирање на конфликти;
- Одлучување со консензус – за важни одлуки до компромис за суштинската цел се доаѓа преку отворена дискусија и избегнување на формални гласања;
- Отворена комуникација и доверба – членовите на тимот слободно го изразуваат своето мислење за задачите и дејствувањето во тимот придружено со високо ниво на доверба. Комуникација има надвор и од формалните состаноци;
- Јасни улоги и задачи – постојат јасни очекувања за улогите на секој член. Кога се презема акција, точно се знае кому му е доделена задачата, распределена меѓу членовите;
- Споделено лидерство – и покрај тоа што тимот има формален лидер, лидерската функција може да ротира зависно од околностите, потребите на тимот и вештините на членовите;
- Надворешни односи – членовите на тимот поминуваат време во развивање на односи, мобилизирање ресурси, градење на кредибилитет со други значајни членови од различни делови на организацијата;
- Разновидност на стилови – во тимот членуваат широк спектар на актери, вклучувајќи членови кои го нагласуваат значењето на задачата, на целта, оние кои се фокусирани на процесот или прашања за тоа како функционира тимот;
- Самооценување – повремено, тимот врши проценка на своите перформанси, проценка на односите меѓу членовите и како тоа влијае на ефикасноста на тимот.
- Според Michael West, 2010, карактеристики на ефективен тим се:
- Заеднички цели во однос на работата;
- Автономија и контрола во процесот на одлучување;
- Надлежност и одговорност,
- Зависност и соработка;
- Препознатлив идентитет со точно определена функција;
- Оптимална големина (2-15 членови)



## КАКО СЕ РАВИВААТ ВИСОКО ЕФЕКТИВНИТЕ ТИМОВИ

За да се развијат ефективни тимови, членовите на тимот треба да бидат фокусирани на:

Табела 1 Како се развиваат високо ефективни тимови (Sharma, Kansal, Paliwal)

Секогаш	Никогаш
Членовите треба да ги пренесуваат потребните информации на време и да ги известуваат веднаш своите соработници доколку има некое неочекувано оддолжување	Никој не смее да зборува колку време и труд е вложен за реализирање на задачата
Членовите мора секогаш да присуствуваат на сите состаноци и да доаѓаат навреме на состаноците	Никој не смее да ја игра улогата на критичар или да се жали за нешто
Секој може да зборува и да комуницира со сите на сите состаноци	Никогаш не треба да се чека некој да каже што да се прави следно, сите треба да бидат спремни да се преземат иницијатива
Секој мора активно да учествува во планирањето и решавањето на проблеми	Никогаш не треба да се одложуваат своите обврски и да се бараат изговори
Секој треба да бара различни начини на решавање на проблемот	Никој не треба да се изолира од другите

Има повеќе фактори кои влијаат на ефикасноста на тимот:

- големина на тимот
- стручноста и способностите на членовите од тимот
- обемот на обезбедените средства и помошта
- почитување на тимот во рамките на неговото окружување
- стилот на раководењето во тимот
- меѓучовечките односи во групата
- мотивација и наградување
- фази на развој на тимот

## КАКО ДА СЕ ПОДОБРИ ЕФЕКТИВНОСТА НА ТИМОТ

Тимовите можат да ја подобрат ефективноста со фокусирање на подобрување на нивната функционалност во пет клучни области:

1. Цели – што се стреми тимот да постигне;
2. Улоги – секој член има одговорноет во постигнувањето на целите на тимот;
3. Процедури – методите кои ќе му помагаат на тимовите да ја организираат нивната работа;
4. Врски – како членовите на тимот работат заедно едни со други;
5. Лидерство – како лидерот го поддржува тимот во постигнувањето на резултатите

Ефективните тимови во бизнис средина придонесуваат за голем прој предности на една организација меѓу кои

- Многу и различни идеи, иновации
- Помага во намалувањето на непотребните трошоци





- Помага во зголемување на продуктивноста и профитот со тоа што работниците се чувствуваат како почитувани членови на таа организација
- Вработените имаат поголема одговорност, бидејќи нивното мислење може да придонесе при донесувањето одлуки.
- Помага да се намали отсуствувањето од работа и вработените се чувствуваат како дел од нешто каде што нивниот придонес е важен за успехот на организацијата.
- На клиентите им се нуди нова подобрена услуга бидејќи вработените работат заедно за да ги надминат нивните очекувања.
- Вработените работат заедно со помалку тензија помеѓу нив бидејќи нивниот фокус е на она што е најдобро за сите а не за нив самите.
- Помага да се зголемат способностите на секој вработен што резултира со индивидуален и бизнис успех.
- Може да ги мотивира вработените преку тимска работа што на крајот ќе резултира во голема продуктивност.
- Кога ќе дојде до донесување одлуки секој член на тимот има важна улога, бидејќи сите треба да учествуваат.
- Членовите на ефективните тимови разменуваат идеи меѓусебно
- Преземаат повеќе ризици отколку индивидуалците.
- Различни карактери како работници, мислителци, лидери придонесуваат за точниот баланс на вештини за да се постигне голем перформанс.
- Членовите не само што имаат заедничка цел туку тие и се поддржуваат меѓусебно.

## ТИМСКА РАБОТА ВО УЧИЛИШТЕ

Пред современото училиште се поставува голем предизвик и барања според кои треба да функционира. Задача на училиштето е да работи воведување на квалитетни промени, подобри услови за работење, мотивација и тимска работа заради постигнување на воспитно образовни цели, имплементација на педагошко водење и унапредување на квалитетот на целокупната воспитно - образовна работа во училиштето за доброто на учениците. Еден од најважните фактори за успешно функционирање на училиштето е тимската работа.

За училиштето е карактеристична слоевитост и комплексност – во воспитно – образовната работа на училиштето учествуваат наставници, ученици, стручни соработници, директор, родители, институции кои непосредно или посредно се поврзани со училиштето. (Staničić, 2006). Поради таа разновидност, како и во другите организации и во училиштето постои одредена поделба на работата. (Jurić, 2004). Сите поединци сочинуваат тим кои има единствена воспитно – образовна цел. Во тој тим секој член има специфични задачи и од работата на еден член зависи работата на целото училиште. Во согласност со тоа, мора да се создаде поттикнувачка и позитивна енергија која вклучува отворена комуникација и соработка. (Giron, 1988).

Тимовите имаат главна улога во препознавањето на потребите на учениците, планирање, а и воведување на иновации. (Somech I Drach-Zahavy, 2007.)

- Тимови постојат во училиштето, а најдобри резултати постигнуваат кога:
- се формираат за работа на одредени проекти;
- јасно се дефинирани улогите во тимот;
- целите се конкретни;



- точно е определен рокот за извршување на задачите

## ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА РАБОТЕЊЕТО ПРЕКУ ТИМСКАТА РАБОТА

Зголемувањето на ефикасноста на работењето преку тимската работа во училиштата тргнува од претпоставката дека мотивацијата, креативноста и чувството на припадност постојат во рамките на колективот. За тимската работа потребна е поддршка, таа истовремено дава гаранција дека донесените одлуки нема брзо да пропаднат. Според искуството, не е ни потребно, ни можно сите членови на колективот на активен и креативен начин да се вклучат во плановите за иновација, но во секој случај добро е што повеќе наставници да се интегрираат во тимови.

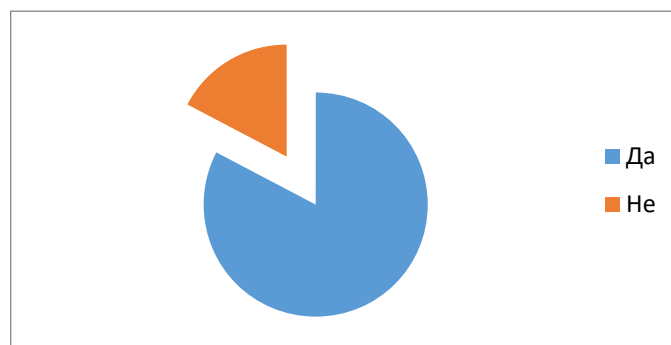
### МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предмет на истражување на овој труд е присуството на ефективни тимови во средните училишта.

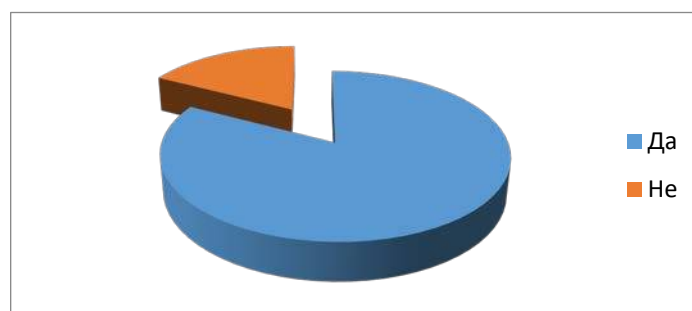
Целта е да укаже на важноста на ефективните тимови во работата на средните училиштата.

Направено е истражување во средни училишта, при што се користени прашалници, направена е анализа, генерализација, конкретизација.

На прашањето дали во вашето училиште застапена е тимската работа, 73,4% одговориле со да, а 26,6% одговориле со не.



На прашањето Тимската работа ја зголемува ефикасноста на работата 82,7% одговориле со да, 17,3% со не.





## ЗАКЛУЧОК

Денес во работата на организациите тимската работа има значајна улога. Тимовите стануваат можност за постигнување на целите на организацијата. Тоа е така затоа што нивните карактеристики влијаат на подобрувањето на перформансите на организацијата. Тимската работа има витална улога во организациите и од неа зависи колку може да биде ефикасна една организација.

Ефективен тим може да и помогне на организација да постигне неверојатни резултати. Неефективен тим може да предизвика непотребен прекин, неуспешен пренос и стратегиски неуспех.

Комплексноста и вкрстената функционалност на современиот бизнис го прават тимот важен факт во животот. За жал тимовите со голем успех или барем основна ефективност не се случуваат само затоа што група на индивидуалци се собрале со иста цел. Тимската работа игра важна улога во ефективноста на една организација, со што се одредува колку една компанија е ефективна од различни аспекти. Многу бизниси зависат од успешноста на тимската работа и со нив ги постигнуваат своите цели.

Не е само организацијата која има корист од тимовите, туку тимовите кои учествуваат во успешна тимска работа имаат многу придобивки. Истражувањата за организациската ефективност постојано го потврдуваат ставот дека тимовите се важни за една организација..

Кога тимовите се добро формирани тие можат да придонесат многу за организацијата, но кога тие не се добро формирани тие можат да ја намалат мотивацијата побрзо од што било.

Во овој труд се претставени карактеристиките на ефективните тимови, нивното постоење во средните училишта и дали нивната работа ја зголемува ефикасноста на работата.

Од анализата на резултатите од истражувањето произлегува дека следните фактори се важни за тимската работа:

- Јасно поставени цели,
- Комуникација;
- Соработка;
- Мотивираност



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Glenn M. Parker (2008). *Team Players and Teamwork: new strategies for developing successful collaboration*. Second edition, John Willy and sons, USA
2. Jurić, V. (2004.) Metodika rada školskog pedagoga. Zagreb : Školska knjiga
3. Кен Бланчард, Д.Кару и Ј.Париси-Кару (2009). *Менаџерот "една минута" создава високо ефикасни тимови*. ИКОНА, Скопје
4. Levi, D. (2011.) Group dynamics for teams. London: SAGE Publications.
5. Michael A. West (2010). *Effective teamwork*, ; BPS Blackwell Book, Second Edition, стр. 18
6. Nikić, M. (2004.) Temeljna načela timskog rada. *Diacovensia*, 12 (1), str. 115-129
7. Somech, A., Drach-Zahavy, A. (2007.) „NotAnother Team!“, School improvement inf rastructure viewed throught helensofaddressing barriers to learnin gandteaching. Los Angeles: Center for Mental Health inSchools.
8. Staničić, S. (2006.) Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu. *Odgojne znanosti*, 8 (2), str 515.-533
9. Sharma R., Kansal M., Paliwal P., Effective and efficient team work- makes things happen more than anyting in organizations, International Journal of Social Scienese&Interdisciplinary Research, Vol.1 issue 8 August 2012
10. Tudor, G., Srića, V. (1998.) Menadžer i pobjednički tim – čarolija timskog rada. Zagreb: MEP Consult& CROMAN



## УЛОГАТА НА ТИМОВИТЕ ВО ПРОЦЕСОТ НА ДЕЛОВНОТО ПРЕГОВАРАЊЕ

**Мирослав Стојанов**

[miroslav\\_stojanov@yahoo.com](mailto:miroslav_stojanov@yahoo.com)

**АПСТРАКТ**

Обично преговарањето го врзуваме како активност која е доминантна во политиката и бизнисот, што е само делумно точно. Имено, ние преговараме и тогаш кога купуваме и најосновни работи, на пример од на пазар. Секоја размена на идеи и мисли која има за цел да се постигне некој договор претставува преговарање.

Преговарањето во зависност од предметот за кој се преговара, може да биде индивидуални и тимско. Деловното преговарање е насочено кон постигање на целите на организацијата ( фирмата). Во добар број случаи тоа претставува тимска активност и тогаш кога се јавува само еден преговарач во процесот на преговарање, на кој што тимот му ја подготвува целата логистика, се договара за тактиката која во преговарањето ќе се користи и сл. Во зависност од проблемот за кој се преговара, вообичаено во неговата подготовка учествуваат повеќе лица претставници на конкретните делови од организацијата, од топ менаџментот финансискиот сектор, комерцијата, маркетингот, заршувајќи со компетентни лица од делот за човекови ресурси.

Без оглед на тоа колку претставници ќе бидат директно вклучени во преговарачкиот процес, тој треба да се одвива онака како што страните во процесот на подготовката него го имаат испланирано. Секое отстапување од тоа што претходно е договорено и испланирано може да влијае во процесот на донесување на одлуките и постигање договор. Во секој случај со цел да се постигне подобра спогодба и договор потребна е солидно испланирана тимска подготовка која многу често се реализира во замислени ситуации, играње улоги, планирање до каде може да се оди со отстапките со цел да се постигне тоа што во литературата се нарекува - најдобра алтернатива за постигнат договор

**Клучни зборови:** тим, преговарање, деловно преговарање.



## THE ROLE OF THE TEAM IN THE PROCESS OF BUSINESS NEGOTIATION

**Miroslav Stojanov**

[miroslav\\_stojanov@yahoo.com](mailto:miroslav_stojanov@yahoo.com)

### ABSTRACT

In general, negotiation is perceived as an activity that is dominant in politics and business, which is only partially true. Namely, we are negotiating even when we buy the most basic things, such as shopping for groceries. Every exchange of ideas and thoughts that aims in order to achieve an agreement is negotiated. Negotiation may be individually or a team of negotiators, depending on the object of negotiation. Business negotiations are aimed at achieving the goals of the organization (company). In most cases it is a team activity even when there is only one negotiator in the negotiation process, i.e. a team stands behind the negotiator, preparing all of the logistics, agreeing which negotiating tactics will be used and so on.

Depending on the issue under negotiation, it usually involves more participants or representatives of specific parts of the organization, from the top management, the financial sector, commerce, marketing, ending with the area of human resources. Regardless of how many representatives will be directly involved in the negotiating process, it should take place as the parties in the process of preparing it have planned. Any deviation from what has been agreed and planned may influence the decision-making and achieving an agreement.

However, in order to achieve a better agreement and contract requires to invest what is needed, planning team preparation which is often realized in imaginary situations, role playing, planning how far can we go with derogation etc, all that in literature is called - Best alternative to a negotiated agreement.

**Keywords:** team, negotiation, business negotiation.



## Вовед

Вообичаено преговарањето го објаснуваме како активност која е доминантна во политиката и бизнисот, што е само делумно точно. Имено, ние преговараме и тогаш кога купуваме и најосновни работи, на пример од на пазар. Секоја размена на идеи и мисли која има за цел да се постигне некој договор претставува преговарање. Деловните преговори на прво место се насочени за обезбедување профит.

Преговарањето е вештина за која е потребно долготраен тренинг. Секое преговарање бара посебна подготовка. Основа на преговарањето е комуникацијата која овозможува да се постигне одредена спогодба, кога страните имаат заеднички или конфронтирани интереси. Освен застапеноста на современата комуникологија, во преговарањето големо учество имаат современата конфликтологија и психологија. Преговарањето станува особено актуелно во денешни услови на живеење кои се карактеризираат помеѓу другото и со позачестено присуство на најразлични конфликтни ситуации. Позитивното разрешување на конфликтните ситуации бара од луѓето поседување на конкретни вештини. Како и конфликтите, тоа е присутно во сите сфери и пори на човековото делување и живеење, како на пример во семејството, бизнисот, политиката, работењето. Како што велат некои автори договарањето, споровите, недоразбирањата, како и конфликтите претставуваат индустрија во пораст, која бара од луѓето поседување на одредени предзнаења и вештини прво за нивно одбегнување, потоа за нивно разрешување и на крај како најсложен елемент поседување вештини за справување со нив.

Во секој случај со цел да се постигне подобра спогодба и договор потребна е солидно испланирана тимска подготовка која многу често се реализира во замислени ситуации, играње улоги, планирање до каде може да се оди со отстапките со цел да се постигне тоа што во литературата се нарекува Најдобра алтернатива за постигнат договор БАТНА (Best alternative to a negotiated agreement).

## Преговарање и дефиниции

Постојат повеќе дефиниции за преговарањето:

- Дискусија помеѓу учесници кои имаат одреден проблем и се обидуваат да најдат конкретно решение;
- Основно средство да го добиеме од луѓето она што го сакаме;
- Деловното преговарање е процес во кој две или повеќе лица или фирми расправаат за заеднички интереси со намера да постигнат договор од кој двете страни ќе имаат корист;
- Процес со кој се обидуваме да ги увериме другите да ни помогнат во остварување на нашите потреби, додека истовремено и ние водиме сметка за нивните потреби;
- Преговарањето е основно средство за постигање на што го сакаме;
- Преговарањето е важна менаџерска функција;
- Преговарањето е процес со чија помош луѓето се обидуваат да ги надминат разликите.

## Значењето на тимовите во процесот на преговарање

Процесот на деловното преговарање најчесто е тимска активност која е насочена за постигање на целите на организацијата. Деловното преговарање е насочено кон постигање на



целите на организацијата ( фирмата). Со деловното преговарање треба да се постигне спогодба која ќе одговара на потребите на вклучените страни во преговарањето. Во подготовката на процесот на преговарање учествуваат повеќе лица претставници на конкретни делови на организацијата ( вклучувајќи го топ менаџментот финансискиот сектор, комерцијата, маркетингот, па завршувајќи со компетентни лица од секторот за човекови ресурси). Сите тие се вклучени како поединци и како сектори во планирањето и динамиката на преговарачкиот процес со одредена своја специфика и важност. Тимското преговарањето како директна активност помеѓу страните може да се реализира со застапеност на повеќе претставници на страните кои преговараат или со по еден претставник на секоја страна. Во добар број случаи преговарањето преставува тимска активност и тогаш кога се јавува само еден преговарач во процесот на преговарање, на кој што тимот му ја подготвува целата логистика, се договара за тактиката која во преговарањето ќе се користи и сл.

Предноста на тимскиот концепт на преговарање е во соработката на различни типови на личности во тимот, различни компетенции и способности, различни лидерски способности и во тн. синергија во тимот. Во сериозните тимови постои поделба во составот на улогите во нив, како на пример: кој е задолжен за давање отстапки, кој не сака да попусти и е крут преговарач, кој обрнува внимание на сите реакции на членовите на другиот тим со кој се преговара, кој во тимот е задолжен за процесот на подготовката и планирањето на преговарањето да ги антиципира можните реакции, предлози, тактики на членовите од тимот со кој се преговара, кој е задолжен за анализа на личните стилови на преговарање на секој од членовите од тимот. Без оглед на тоа колку претставници ќе бидат директно вклучени во преговарачкиот процес, тој треба да се одвива онака како што страните во процесот на подготовката него го имаат испланирано. Секое отстапување од тоа што претходно е договорено и испланирано може да влијае во донесувањето на конечната одлука и постигање договор.

Во зависност од проблемот за кој се преговара, вообичаено во неговата подготовка учествуваат повеќе лица претставници на конкретните делови од организацијата, од топ менаџментот, финансискиот сектор, комерцијата, маркетингот, заршувајќи со компетентни лица од делот за човекови ресурси.

Многу значајно е како членовите на тимовите ги перцепираат, анализираат, доживуваат и вреднуваат другите тимови? Како соработливи кои сакаат да постигнат заедничко прифатлив договор или како компетитивни, агресивни, наметнувачки, доминантни и сл. кои сакаат во процесот на преговарање да победат не гледајќи ги потребите на другиот тим.

Како преговарачи може да бидат вклучени лица кои професионално се занимаваат со тоа ( претставници од самите фирми), како и овластени лица ( адвокати, економисти, експерти од најразлични области значајни за конкретниот предмет за кој се преговара) кои можат да имаат и одедени сертификати за конкретното преговарање.

Помеѓу преговарачите постојат како културолошки разлики, така и разлики во однос на полот, моќта, авторитетот и тн.





## Литература

1. Џерард Нирнберг (1993) Вештина на преговарањето, Култура, Скопје
2. Виолета Петроска Бешка ( 1995) Конфликти, што претставуваат и како се разрешуваат, Филозофски факултет Скопје
3. Мирослав Стојанов, Дарко Јорданов (2003) Промоција на хумани вредности, прирачник за наставници II издание, Меѓународен комитет на Црвен крст
4. Роџер Фишер, Вилијам Јури, Брус Патон (1998) Како да постигнете договор, Балкански центар за мир, Скопје

СЕКЦИЈА 5 /

SECTION 5

Други менаџерски предизвици за поголема конкурентност /

Other management challenges for greater competitiveness



## ОРГАНИЗАЦИЈСКА КОНКУРЕНТНОСТ ЛОКАЛНИХ ЗАЈЕДНИЦА У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ

**Доц. д-р Ладин Гостимировић**

Висока пословно техничка школа Добој, Босна и Херцеговина  
[direktor@vpts-doboj.info](mailto:direktor@vpts-doboj.info)

**Доц. д-р Драган Јањушић**

Висока пословно техничка школа Добој, Босна и Херцеговина

### АПСТРАКТ

Задатак локалне заједнице је да пружа свим улагачима предности као што су брзе и флексибилне услуге општинске администрације за издавање рјешења за обављање дјелатности, као и других услуга које су у домену рада администрације, затим висококвалификована радна снага, пословни сектори односно предузећа с богатом пословном традицијом, омогућавање бољег положаја и инфраструктурна повезаност путем друмских, жељезничких саобраћајница и аеродромске инфраструктуре, савремене телекомуникационе мреже, као и једнака права за све улагаче, пореске и друге олакшице. Локална заједница мора да тежи да представља лидера у локалном економском развоју и у континуитету пружа подршку развоју предузетништва малих и средњих предузећа. Подршка развоју предузетништва малих и средњих предузећа се огледа у активностима унапређења пословног окружења и климе за домаћа и страна улагања.

У сврху подизања квалитета пружања услуга, корисници јавних услуга, навикавајући се на брзе и квалитетне услуге приватног сектора, очекују исти или више квалитет услуга и у јавном сектору. Нејасне и непотребно дуге процедуре, дуги редови, нељубазно особље све више су под критиком јавности. Од служби јавног сектора очекује се да буду прилагођене потребама појединца, а њихове услуге брзе и јефтине. Уважавајући чињеницу да грађани нису само корисници услуга јавних служби, већ и партнери у остварењу заједничких циљева стварања ефикасније и конкурентније заједнице, приступ услугама и њихова експлоатација морају бити флексибилни и усмјерени искључиво ка кориснику.

**Кључне ријечи:** локална заједница, конкурентност, организација.



## ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS OF LOCAL COMMUNITIES IN THE REPUBLIC OF SRPSKA

**Ladin Gostimirović, Ph.D.**

College of Business and Technical Education, Bosnia and Herzegovina  
[direktor@vpts-doboj.info](mailto:direktor@vpts-doboj.info)

**Dragan Janjušić, Ph.D.**

College of Business and Technical Education, Bosnia and Herzegovina

### ABSTRACT

The task of the local community is to provide for all investors certain benefits such as fast and flexible services of the municipal administration for issuing licenses for performing business activities, as well as other services that are in the domain of labor administration, then a highly qualified workforce, business sectors, that is, companies with long and prosperous business tradition, enabling of better positioning and infrastructural connectivity through roads, railways and airport infrastructure, modern telecommunicational networks, as well as equal rights for all investors, tax reliefs and other benefits. Local community must strive to represent the leader in local economic development and to continuously provide support for development of entrepreneurship of small and medium-sized enterprises. Support to development of entrepreneurship of small and medium enterprises is reflected in the activities of improving the business environment and the climate for local and foreign investments.

In order to raise the quality of services, public service users who got used to a fast and quality services of the private sector now expect the same or higher quality of services in the public sector as well. Unclear and unnecessarily long procedures, long queues, impolite staff are increasingly criticized by the public. It is expected that public sector services are adapted to the needs of the individual, and that their services are quick and cheap. Considering the fact that citizens are not only users of public services, but also partners in achieving common goal of creating a more efficient and competitive community, access to services and their exploitation must be flexible and directed solely towards users.

**Keywords:** local community, competitiveness, organization.



## СТВАРАЊЕ КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТ ЛОКАЛНЕ ЗАЈЕДНИЦЕ

Вршити локални економски развој значи директно радити на изградњи економске конкуренције локалног подручја у циљу побољшања његове економске будућности. Од круцијалне важности је давање приоритета локалној привреди и повећању конкуренције, будући да успјех заједница данас зависи од њихове прилагодљивости на тржишно окружење које се све брже мијења и које је све конкурентније. Свака заједница има јединствене локалне услове, који могу помагати или ометати њен економски развој. Ови локални атрибути формирају темеље на којима се гради стратегија локалног економског развоја с циљем да се побољша локална конкуренција, односно оствари конкурентска предност.

Да би се изградила конкуренција свака заједница би требало да ради на својим властитим јаким странама, коригује слабости, уочава прилике и опасности да би учинила своје локално подручје атрактивним за пословање, нова радна мјеста и пружање подршке институцијама. Глобализација повећава и економску и политичку конкуренцију за инвестиције, финансијску помоћ, пословну привлачност и задржавање. Нуди могућности локалним предузећима за развој нових тржишта и такође представља изазове од међународних конкурената који ступају на локална тржишта. Мултинационалне производне, банкарске и услужне корпорације које се налазе на више локација глобално се такмиче да лоцирају рентабилна подручја за производне операције и операције управљања услугама. Технолошки напредне индустрије траже веома специјализоване вјештине и технолошку инфраструктуру, те пред локалну заједницу постављају високе стандарде пословања.<sup>1</sup>

Локални услови одређују предност заједнице и на тај начин њену способност да привуче и задржи инвестиције. Макроекономске и монетарне политике, државна регулатива, пореска и друге правне структуре утичу на обликовање поднебља за домаћа предузећа, што може помоћи или одмоћи циљевима локалног економског развоја. Глобално, владине функције су децентрализоване, а приватна индустрија је постала „слободна“. Ово има локалне финансијске и економске посљедице. Локална подручја би требало да буду свјесна свих опасности које они намећу, а такође и прилика које пружају. Предузећа често бирају да се лоцирају у урбаним подручјима због агломерације привредних грана – користи од размјене тржишта, инфраструктуре, пулова радне снаге и информација с другим фирмама. Добит економског раста урбаних подручја зависи од квалитета урбаног менаџмента и од политика које утичу на доступност или недостатак електричне енергије, транспорта, воде, канализације, телекомуникација и развијеног урбаног земљишта. Други фактори који утичу на продуктивност радне снаге у локалним привредама укључују стамбени фонд, здравствене и образовне услуге, расположивост вјештина, сигурност, прилике за обуку/едукацију и јавни транспорт. Најважнија и најефикаснија иницијална активност економског развоја коју општине могу предузети је да се побољшају процеси и процедуре кроз које предузећа морају проћи, унутар саме локалне управе. Велики број комплексних, лоше вођених, групних и непотребних система за регистрацију предузећа, нетранспарентност рада локалних јавних служби, као и неразумијевање потреба корисника услуга, огромне су препреке ка успостављању конкурентног и пожељног окружења за инвестирање. Отклањањем ових и других недостатака који се јављају

<sup>1</sup>Гостимировић Л., 2012., Предузетнички модел у функцији унапређења пословања служби јавног сектора на локалном нивоу у Републици Српској, Магистарски рад, Економски факултет Бања Лука



у раду локалних јавних служби, подручје брзо почиње да побољшава своје пословно окружење и постаје познато као повољно за пословање.

Према истраживању о пословању ("Doing Business"), које је 2014. организовала група Светске банке (а спровео ИФЦ), БиХ је рангирана као 131. од 189 земаља у свету по трошковима пословања, односно по броју препрека за привредне активности.

Табела 1 Рангирање држава Западног Балкана према лакоћи пословања за период 2007-2014

Држава	175	178	183	183	183	183	185	189
	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
Албанија	120	136	89	82	82	82	85	90
БиХ	95	105	119	116	127	125	126	131
Црна Гора	70	81	77	77	66	56	51	44
Хрватска	124	97	110	103	84	80	84	89
Македонија	92	75	69	32	38	22	23	25
Србија	68	86	90	88	89	92	86	93

Извор: Аутор према: Doing Business Report 2007-2014, World Bank, Economic Indicatorsстр.

Најзначајније препреке за економске активности и најважнији фактори који доприносе лошем укупном рангирању БиХ су: (1) тешкоће у прибављању грађевинских дозвола (175 место); (2) тешкоће у покретању бизниса (174. место); (3) извршење уговора (115. место) и плаћање пореза (135. место). Отежано прибављање грађевинских дозвола обесхрабрује почетне ("Greenfield") инвестиције у БиХ, утичући тако на стопу привредног раста. Покретање бизниса траје изузетно дуго и са компликованим процедурама (регистрација имовине траје 25 дана и има седам процедура).

Табела 2 Рангирање земаља по трошковима пословања и препреке за привредну активност

	БиХ 131/189	Србија93/189	Хрватска89/189	Словенија33/189	Њемачка21/189
Тешкоће у покретању бизниса	174	45	80	38	111
Тешкоће у прибављању грађ. дозвола	175	182	152	59	12
Тешкоће у увођењу ел. енергије	164	85	60	32	3
Регистрација имовине	96	44	106	83	81
Добијање кредита	73	42	42	109	28
Заштита инвеститора	115	80	157	14	98
Плаћање пореза	135	161	34	54	89
Тешкоће у међународној трговини	107	98	99	48	11
Извршавање уговора	115	116	49	52	5
Рјешавање несолвентности	77	103	98	41	13

Ни остали параметри нису ни мало охрабрујући за инвеститоре. У БиХ су након проведених реформи и увођења новог Оквирног закона о регистрацији предузећа и софтверског система за регистрацију предузећа, због паралелног вођења „старог“ и „новог“ система регистрације, услови за регистрацију предузећа погоршани, па је вријеме регистрације продужено. 2010.



године је процес регистрације предузећа трајао у БиХ 60 дана, у Македонији 4 дана, у Хрватској 22 дана, а у Србији 13 дана. Трошкови регистрације су износили 1.080 КМ у БиХ, 157 КМ у Македонији, 1.730 КМ у Хрватској и 615 КМ у Србији. Према истраживању Doing Business, БиХ се налази на релативно високом мјесту по питању лакоће добијања кредита – на 61. мјесту. Основни разлог за то је присуство страних банака са јасним процедурама и условима. Пореска и друге администрације су идентификоване као један од најзначајнијих препрека за пословање. Након увођења пореза на додату вриједност (ПДВ) који је замијенио мрежу компликованих пореза на промет и услуге, БиХ је значајно побољшала ранг, иако је још увијек ниско рангирана у овој области, гдје је са 155. мјеста у 2008. години, рангирана као 129. економија у 2010. години. У поређењу са земљама чланицама ОЕЦД, у БиХ се на годишњем нивоу изврши четири пута више плаћања (51 пут у БиХ наспрам просјечних 12.8 пута у земљама ОЕЦД), потроши више од дупло радних сати на пореску администрацију (422 сата у БиХ наспрам 194 сата у земљама ОЕЦД)<sup>2</sup>. И у поређењу с предузећима из других земаља региона, предузећа у БиХ губе много више радних сати на пореску администрацију од предузећа из рецимо Македоније (75 сати), Хрватске (196 сати) или Србије (279 сати). Ниска ликвидност и дуг процес наплате спорних потраживања је једна од највећих слабости БиХ економије. Док трошкови поступка које плаћају предузећа из БиХ износе 38% од вриједности спора, ти трошкови за предузећа из Македоније износе 14%, из Хрватске 33% и из Србије 29%. Према оцјени ОЕЦД-а, БиХ није забиљежила помак у провођењу политика. Од десет области које су предмет истраживања (образовање за предузетништво, покретање бизниса, легислатива, радна снага, ИТ, извоз, порези, технологије, Е-бизнис и репрезентативно представљање), БиХ није остварила помак ни у једној.<sup>3</sup>

Све ово нам говори да треба уложити огроман напор како би створили организацијске претпоставке за конкурентски оријентисано тржиште које би било прихватљива дестинација за стране и домаће инвеститоре.

## КРЕИРАЊЕ ЕКОНОМСКОГ АМБИЈЕНТА ЗА ИНВЕСТИЦИОНА УЛАГАЊА

Задатак локалне заједнице је да пружа свим улагачима предности као што су брзе и флексибилне услуге општинске администрације за издавање рјешења за обављање дјелатности, као и других услуга које су у домену рада администрације, затим висококвалификована радна снага, пословни сектори односно предузећа с богатом пословном традицијом, омогућавање бољег положаја и инфраструктурна повезаност путем друмских, жељезничких саобраћајница и аеродромске инфраструктуре, савремене телекомуникационе мреже, као и једнака права за све улагаче, стабилна валута и пореске и друге олакшице. Локална заједница мора да тежи да представља лидера у локалном економском развоју и у континуитету пружа подршку развоју предузетништва малих и средњих предузећа. С циљем системског, координирајућег и интегрисаног приступа у управљању локалним економским развојем, она прибјегава формирању стручних тијела за унапређење процеса локалног економског развоја у којем учествују сви кључни актери економског развоја, и представници пословног и невладиног сектора, финансијских институција и других релевантних организација и институција. Подршка

<sup>2</sup>Павловић Н., 2009., *Утицај малих предузећа на привредни раст*, Научно стручни часопис "Развој и управљање" Бања Лука, Друштво за енергетску ефикасност БиХ, бр.3, стр.40-43

<sup>3</sup>[https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/corruption/Prevod\\_izvjestaja\\_BHS\\_fina\\_za\\_stampu\\_ispravljeno.pdf](https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/corruption/Prevod_izvjestaja_BHS_fina_za_stampu_ispravljeno.pdf)



развоју предузетништва малих и средњих предузећа се огледа у активностима унапређења пословног окружења и климе за домаћа и страна улагања.<sup>4</sup>

**Важно је издвојити сљедеће:**

- Развој предузетничке инфраструктуре и пословних и предузетничких зона, који укључује развој предузетничких центара;
- Уклањање административних баријера за развој МСП и предузетништва, узпоједностављење процедура и убрзање поступка регистравања обрта-самосталне дјелатности;
- Подршка путем финансирања пројеката развоја малих и средњих предузећа и предузетништва, као и подстицаји у развоју пољопривредне производње;
- Савремени облици подршке предузетништву учешћем у успостављању кредитно - гарантног фонда;
- Активности на изградњи комуналне инфраструктуре и унапређењу простора за угодно живљење грађана локалне заједнице;
- Успостављена значајна економска и културна сарадња на ширем регионалном и међународном плану;
- Континуирана сарадња са свим кључним актерима локалног економског развоја.

Као веома погодна метода за креирање доброг пословномаркетиншког концепта је урбани маркетинг. Он је посљедњих година у западним земљама постао тема о којој се често расправља у локалним заједницама, док је код нас то, ипак, рјеђе. Данас се главна проблематика свих градова у Босни и Херцеговини своди на то како ефикасно и брзо дјеловати, те како примијенити добро познате маркетиншке и менаџментске концепте из пословног свијета на дјеловање и рад градске администрације. Примјена концепта урбаног маркетинга неопходна је како би градови у Босни и Херцеговини, у условима међународне конкуренције, успјели привући нове инвестиције, домаћа и страна предузећа, предузетнике и туристе, те на тај начин створили услове за економски развој. Урбани маркетинг је један од главних инструмената којим ће се постизати задовољство грађана, градити позитивни имиџ града, те на тај начин директно утицати на побољшање његове атрактивности. Он се тумачи као инструмент промоције градова, њихових карактеристика и перспектива, с циљем привлачења посјетилаца и инвеститора. На основу наведеног, може се закључити да је урбани маркетинг основни инструмент са којим се градови упуштају у изван-локалну битку у привлачењу нових економских и привредних фактора на регионалном, националном и наднационалном нивоу, али и инструмент који омогућава ефикаснију употребу и реорганизацију властите економске базе, ресурса и примарног задовољења грађана. Јер, само град, односно његово предано и ефикасно политичко и административно вођство које то чини у потпуности, може у будућности у своје окружење привући нове факторе. Урбани маркетинг представља способност градова да се прилагођавају промјенама које се догађају у њиховом окружењу, идентификацију прилика и одржавање њихове виталности. Темељни циљ урбаног маркетинга је стварање задовољства грађана и позитивног имиџа града ради побољшања његове атрактивности. Циљеви интерног

<sup>4</sup>Види, Вукмировић, Н., *Креирање повољног економско предузетничког амбијента*, Зборник радова са округлог стола-Амбијент за предузетништво, Бања Лука, Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа, 2007.





урбаног маркетинга јесу идентификација циљних група унутар града, креирање производа и услуга према њиховим жељама и потребама, промоција града и грађење властитог интерног имиџа у свијести грађана. Екстерни урбани маркетинг усмјерен је на вањске учеснике и вањске циљне групе, као што су потенцијални улагачи-инвеститори и туристи.<sup>5</sup>

Реализација ових активности могућа је имплементацијом посматраног предузетничког модела, који ће представљати темељ свих даљих активности на стварању економског простора пожељног за инвестирање. Рецесија у којој се налази свјетска привреда и стална тежња за смањењем трошкова свих привредних субјеката из које произлази потреба предузећа из иностранства да дијелове своје производње дислоцирају у подручја с јефтинијом радном снагом, постају наша компаративна предност. Географски положај, цијена и расположивост радне снаге, стимулативна висина пореза и доприноса, постојећи законски прописи из области страних инвестиција, као и закон о јавно-приватном партнерству, потенцијали су који би требало да буду основа за остваривање главног циља, а то је развој и јачање малих и средњих предузећа кроз привлачење страних инвестиција. Наша предузећа у овом моменту нису способна да сама понуде производ за свјетско тржиште, нити могу у било ком облику да буду конкурентни европским предузећима. Наша шанса је у кооперативним пословима, те у заједничком улагању гдје би ми требало да понудимо инфраструктуру и радну снагу, а страни партнер know-how, опрему и тржиште. Ово се прије свега односи на радно-интезивне гране привреде, и оне области гдје постоји сировинска база. Корист за наша предузећа у оваквим аранжманима је вишеструка, а рефлектује се кроз усвајање нових технологија, стварање и обуку кадрова, сигуран пласман робе и у почетној фази избегавање трошкова истраживања и освајања тржишта. Интерес локалне и шире друштвене заједнице за учествовање у овим пројектима је у запошљавању становништва и повећању прихода у буџетима.<sup>6</sup>

Стварање позитивног економског амбијента за инвестициона улагања није могуће остварити парцијалним рјешењима. Мање пореске стопе, пословне зоне, подстицаји за „start-up“ предузећа, боља инфраструктура само су дио предуслова које је потребно испунити у стварању пожељног економског простора. Оно што ствара разлику између атрактивних и најбољих подручја за улагање је општи пословни амбијент који је много комплекснији, и у себи сублимира много више фактора за пожељно пословно подручје. Организацијским побољшањима би требало направити управоту жељену разлику између атрактивног и најбољег подручја за улагање. Имплементирајући предложене активности могуће је створити службе јавног сектора које би будућим инвеститорима дале додатну потврду у исправност њихове одлуке. Ефикасно и љубазно особље које има јасне и једноставне процедуре, доступност информација, транспарентност и висока професионалност у раду служби јавног сектора требало би да донесу превагу у односу на конкурентско окружење.

Доношење закона остаје „мртво слово на папиру“, а пословне зоне само „жицом ограђени простор“, ако се потенцијалном инвеститору не презентује и у пракси не докаже спремност за активним учествовањем у рјешавању свих проблема који се могу јавити у реализацији пројекта. Локална заједница требало би да буде активни партнер, а не „ниједи посматрач“, сваком заинтересованом инвеститору и предузетнику. Службе јавног сектора,

5М.Портер, Конкурентска предност, Асее, Нови Сад, 2007.

6Гостимировић Л., 2012., Предузетнички модел у функцији унапређења пословања служби јавног сектора на локалном нивоу у Републици Српској, Магистарски рад, Економски факултет Бања Лука



односно запослени у њима, су извршиоци ових задатака. На њима је највећа одговорност. Они би својом инвентивношћу, позитивном енергијом, знањем и креативношћу требало да створе позитивну слику о локалној заједници. Користећи предности рачунарских система и могућности мрежног повезивања, на бржи и једноставнији начин могуће је одговорити захтјевима корисника услуга на једном мјесту, чиме се скраћује вријеме рјешавања захтјева, смањују трошкови и омогућава већи простор за дјеловање предузетника.<sup>7</sup>

“Start-up” предузећа имају знатно олакшан рад, када лакше могу извршити оне основне активности као што су плаћање пореза и пословних накнада, добијање лиценци и дозвола, пролазак робе кроз царину, запошљавање и управљање запосленима, регистровање нових предузећа и патената, достављање статистичких извјештаја, договарање посјета владиним канцеларијама, приступање информацијама о законима и прописима и др. Привлачење инвестиција један је од главних приоритета локалним управама. Користећи информационе технологије могуће је приближити расположиве потенцијале домаћим и страним инвеститорима. Интегрисане информације о инвестицијама потребно је смјестити на Веб странице заједно с повезаним картама, таблицама, графиконима, сликама и текстом, тако да инвеститори на једном мјесту могу сагледати све могућности које би иначе прошле непримијећене.

## **ПРАВЦИ РАЗВОЈА ОРГАНИЗАЦИЈСКЕ КОНКУРЕНТНОСТИ ЛОКАЛНИХ ЗАЈЕДНИЦА**

Циљ даљих истраживања требало би да буде максимализација бенефита организационих побољшања у службама локалних заједница. Ова истраживања требало би да нам дају одговоре на сљедећа питања:

- Како створити предузетнички дух код запослених у локалним службама јавног сектора ?
- На који начин максимално искористити могућности које пружа информационе технологије?
- Како повећати јавност рада локалних служби јавног сектора, у циљу смањења корупције и повећања повјерења у њихов рад?
- Како повећати одговорност за резултате рада у локалним службама јавног сектора?
- Које мјере је потребно предузети да корисници услуга постану активни учесници и корективни фактор у стварању ефикасних локалних служби јавног сектора?

Приступање новом начину у функционисању јавног сектора менаџмент локалног јавног сектора ефикасност би требао обезбјеђивати уз већу инволвираност иновативног и предузетничког менаџмента. Покретачи ових промјена били би у функцији креирања односа јавности према јавном сектору, укључености локалне привреде у целокупну тржишну привреду, веће одговорности служби јавног сектора за постигнуте резултате раста и развоја и јачање економских потенцијала локалне заједнице. Резултати менаџмента служби локалног јавног сектора треба да се оцјењују према постигнутим перформансама, а не према инпутима. Тежња је да јавни сектор на бази тржишних односа постане предузеће које зарађује, а не само троши новац.

---

<sup>7</sup>Исто



## ЗАКЉУЧАК

Актуелни регионални тренд децентрализације власти земаља у транзицији одређује институције локалног јавног сектора као примарног носиоца свих друштвених и економских активности. С обзиром на то да локална заједница тиме постаје економски и друштвени простор у коме се налазе и егзистирају све детерминанте економског живота, навело нас је да је и посматрамо преваходно као економски простор, а онда и као друштвени простор који је изложен бројним промјенама. Стављајући такве оквире, а уважавајући чињеницу да је локална заједница и тржиште као дио укупног тржишта, потребно је тај тржишни простор учинити што конкурентнијим, ефикаснијим кроз дјеловање служби јавног сектора локалне заједнице, која ће бити у функцији унапређења свих релевантних принципа економије. Потребно је институције локалне заједнице ставити у функцију активне подршке у стварању бољег пословног амбијента локалне заједнице, а све у циљу достизања конкурентске ефикасности приватног сектора.

Садашње стање у службама јавног сектора локалне заједнице, засновано на бирократском моделу управљања, дефинисаћемо као уско грло у настојањима да локалну заједницу као економски иновалентну организацију претворимо у предузетног и креативног фактора свеукупног економског простора. Тиме се постиже нови важан квалитет, који локална власт по први пут добија, што је предузетничка функција подстицања економског развоја. У сврху подизања квалитета пружања услуга, корисници јавних услуга, навикавајући се на брзе и квалитетне услуге приватног сектора, очекују исти или више квалитет услуга и у јавном сектору. Нејасне и непотребно дуге процедуре, дуги редови, нељубазно особље све више су под критиком јавности. Од служби јавног сектора очекује се да буду прилагођене потребама појединца, а њихове услуге брзе и јефтине. Уважавајући чињеницу да грађани нису само корисници услуга јавних служби, већ и партнери у остварењу заједничких циљева стварања ефикасније и конкурентније заједнице, приступ услугама и њихова експлоатација морају бити флексибилни и усмјерени искључиво ка кориснику.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Вукмировић, Н., Креирање повољног економско предузетничког амбијента, Зборник радова са округлог стола-Амбијент за предузетништво, Бања Лука, Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа, 2007.
2. Павловић Н., 2009., Утицај малих предузећа на привредни раст, Научно стручни часопис "Развој и управљање" Бања Лука, Друштво за енергетску ефикасност БиХ, бр.3,
3. М. Портер, Конкурентска предност, Асее, Нови Сад, 2007.
4. Гостимировић Л., 2012., Предузетнички модел у функцији унапређења пословања служби јавног сектора на локалном нивоу у Републици Српској, Магистарски рад, Економски факултет Бања Лука
5. <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB14-Full-Report.pdf>
6. [https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/corruption/Prevod\\_izvjestaja\\_BHS\\_fina\\_za\\_stampu\\_ispravljeno.pdf](https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/corruption/Prevod_izvjestaja_BHS_fina_za_stampu_ispravljeno.pdf)
7. [http://www.world-governance.org/IMG/pdf\\_WGI\\_full\\_version\\_EN.pdf](http://www.world-governance.org/IMG/pdf_WGI_full_version_EN.pdf)



## THE DIRECTION OF FINANCIAL DEVELOPMENT AND ECONOMIC PERFORMANCE IN ALBANIA

**Adela Cafuli**

Ministry of Culture, Albania

PhD Candidate

[adela\\_cafuli@yahoo.it](mailto:adela_cafuli@yahoo.it)

**Rovena Troplini**

“Aleksander Moisiu” University of Durrës, Albania

PhD Candidate

[roventroplini@yahoo.com](mailto:roventroplini@yahoo.com)

### ABSTRACT

One of the debates in growth theory is the extent to which financial development leads to economic growth. It is not implausible to posit a positive correlation between growth in the financial and the real sectors. However, the causal relationship is not clear. Is finance the leading engine for economic development or does it simply follow growth from elsewhere? There are theories that view financial development as dependent on the growth of real output and the commercialization of the other sectors of the economy – “demand following”. The second set of theories view that financial development is “supply leading”, meaning that financial intermediation supports and sustains the process of growth. Alternative theories indicate a bi-directional relationship. Empirical studies have been conducted to establish this causality, known as time series study, used even in empirical Albanian Case. Albanian financial development has been measured with several variables, by its depth, stability and efficiency. The Granger causality test concluded that the depth of financial development causes economic growth, highlighting the “supply leading” line of theory.

**Key terms:** Financial development, supply leading, demand following, Granger Test.



## INTRODUCTION

The debate on the relationship between financial development and economic growth has recently received attention from numerous empirical studies in both developed and developing countries. The thrust of this debate has been whether financial sector development Granger causes economic growth (supply-leading phenomenon), or whether it is the growth of the real sector which Granger causes financial sector development (demand-following phenomenon). Although conventional wisdom has for a long time been in favor of the supply-leading response, the empirical findings in favor of the demand-following response are steadily growing in number and substance. Whether financial development Granger causes economic growth, as postulated by the proponents of the supply-leading response, thus remains an issue for empirical investigation. Unfortunately, the majority of the previous

A recent and expanding literature establishes the importance of financial development for economic growth. The majority comes to the conclusion that there is a positive interrelation between financial development and economic growth. Ever since the appearance of the influential works of Goldsmith (1969), McKinnon (1973) and Shaw (1973), a debate has been ongoing about the role of financial intermediaries in promoting long-run growth.

Strength and performance of a country's financial sector is an indicator of the strength and performance of the overall economy of that country. Today, many countries in the world compare their economies based on the functioning and performance of their capital markets.

Financial intermediaries and financial markets arise because there exist market frictions which include information costs, costs of enforcing contracts, and exchanging goods and financial claims (Levine 1997). The primary function of financial systems is to facilitate the allocation of resources. More specifically, financial systems may facilitate risk management - they help to diversify liquidity risks (Greenwood and Smith 1997, Bencivenga and Smith 1991, Levine 1991) and idiosyncratic investment and demand risks (Greenwood and Jovanovic 1990, Levine 1991, Saint-Paul 1992, Obstfeld 1994). Securitization is an important means for the financial system to perform the function of trading, diversification, and management of risk. Today, many countries in the world compare their economies based on the functioning and performance of their capital markets. Capital market plays an important role in economic growth and economic prosperity of a country. Most developing countries, in Eastern and Central Europe, have implemented reforms in the financial sector, in terms of restructuring and privatization of public companies and the establishment or development of capital. There are important differences among the financial systems of developed and developing countries. For instance, the size of financial markets and the importance of bank and non-bank financial intermediaries (such as mutual funds, private pension funds, and insurance companies) differ substantially across countries markets.

In the countries under system transformation, it was the banking system, which had to take over the role for lack of other financial intermediaries. However, in the early 1990s the development of banking in Albania was very poor as compared with industrialized countries and could not properly perform the mentioned functions in the newly forming market economy. The fact that, in developing countries the banking sector, plays a substantially major role and is a bigger foundation, supporting the economic development, as compared to the securities market and the non-bank sector. Albania is considered as one of the countries with a bank based system.



Through this research paper we have tried to elaborate the importance of banking system as a very important segment of a financial system, and its impact on the economies of the emerging economies, focusing on Albania economy. From the other side we are aware of challenges of developing the capital markets as the prospect of increasing the financing resources and capital investments in emerging economies and in the Albania. The Absence of capital markets disadvantage Albania during the process of economic integration with the developed countries.

The remainder of the paper is organized as follows. Section II presents discussions and some evidence of the impact of financial development on economic of the size and activity of financial intermediaries. Section III introduces an overview of financial intermediation in Albania. Section IV presents indicators of the size and activity of financial intermediaries, the sources and the sample. Section V offers concluding remarks.

## Literature Review

An impressive number of empirical studies relying on large country samples show that financial sector development can have an economically important impact on growth or can be the other side that the economic growth cause financial development. Recent studies suggest that the relationship varies with the level of economic development for example between emerging and industrialized market economies. Since financial intermediation facilitates the allocation of goods and services across time and space, it is essential to assess the relationship between financial development and economic growth. Financial development is considered to be related to economic growth through various channels. An important role of financial intermediaries is to provide liquidity to individual investors (Diamond and Dybvig, 1983). Financial intermediaries encourage the funding of less established but likely highly productive firms by reducing informational asymmetries and costs. Thus, they promote the efficient allocation of resources and accelerate technological innovation and economic growth (King and Levine, 1993b). At the same time, the ability of financial intermediaries to offer profitable investments enhances savers' confidence and attracts additional savings. The efficient operation of financial intermediaries leads to output growth and generates additional demand for deposits and financial services (Greenwood and Jovanovic, 1990). Financial development can affect the rate of economic growth by altering productivity growth and the efficiency of capital. It also affects the accumulation of capital through its impact on the saving rate or by altering the proportion of saving (Pagano, 1993; Levine, 1997). The theoretical relationship between financial development and economic growth goes back to the study of Schumpeter (1911) who focuses on the services provided by financial intermediaries and argues that these are essential for innovation and development.

Patrick (1966) identified two possible causal relationships between financial development and economic growth. The first – called “demand following” – views the demand for financial services as dependent upon the growth of real output and upon the commercialization and modernization of economic sectors. Thus, the creation of modern financial institutions, their financial assets and liabilities are a response to the demand for these services by investors in the real economy (Patrick, 1966). On this view, the more rapid the growth of real national income, the greater will be the demand by enterprises for external funds and therefore financial intermediation, since internal finance would be exhaustive in situations of finance expansion to the firms. The financial system can thus support and sustain the leading sectors in the process of growth.

The second causal relationship “supply leading” is between financial developments and economic growth (Patrick, 1966). This implies that the creation of financial institutions and their services occurs





in advance of demand for them. Thus the availability of financial services stimulates the demand for these services.

Rajan and Zingales (1998), Rousseau and Wachtel (1998) support the hypothesis that causality runs from financial development to economic growth. Conversely, Neusser and Kugler (1998) study OECD countries during 1960-1993 and cannot find strong evidence that development in the financial sector affects economic growth.

From the other side, financial nexus growth in Albania has been studied by Dushku (2005) showed that there is a bi-directional relationship between all financial indicators and economic growth, hence supporting the "supply-leading" and "demand-following" phenomena in the long run. For the short run, Dushku (2005) obtained different results using different proxies for financial developments; hence the relationship between them is not clearly established.

In the long run, economic performance is only partially related to financing through intermediation. Besides, the contribution of the stock market financing to the growth process ondroyiannis, Lolos, Papapetrou, 2005). From the other side, *saving behavior* is another direct influence not only as to equilibrate income levels but also growth rates (Greenwood and Jovanovic, 1990) and (Bencivenga and Smith, 1991).

Indeed, Hermes (1994) argues that *financial liberalization theory* and the *new growth theory* basically assume that financial development leads to economic growth.

Many of the empirical studies are based on the seminal work of King and Levine (1993a, 1993b). Using cross- section methodology, Levine and Zervos (1998) found that bank sector development and stock market development is positively correlated with contemporaneous and future rates of economic growth, productivity growth and capital accumulation in less developed countries.

Evans, Green and Murinde (2002) argued that human capital and the bank sector are complements and suggested that the productivity enhancing potential of human capital can be exploited best in the presence of a developed banking system. Beck, Levine and Loayza (2000) and Beck and Levine (2001) complemented findings by estimating the effect of banking sector and stock market development. Both bank sectors and stock market showed an independent, significant and positive effect on economic growth.

Khan and Senhadji (2000) construct a comprehensive financial sector development indicator comprising the bank sector, stock markets and also bond markets. Again a positive finance growth link was found. Hondroyiannis, Lolos and Papapetrou (2005) tested the relationship of stock market capitalization and bank credit to private sector and economic performance for the Greek case using data for the period 1986-1999. They conclude that the contribution of stock markets to economic growth is smaller than that of banks. Other important studies include Levine et al. (2000), who address the endogeneity problems inherent in finance and growth regressions, and the papers in Demirgü-Kunt and Levine (2001) that use a number of different econometric techniques on datasets ranging from micro-level firm data to international comparative studies. All these studies, and many others, report evidence that financial development stimulates economic growth (Levine, 2005; Papaioannou, 2008). Most empirical studies (as mentioned above) usually conclude development of the financial sector accelerates economic growth (e.g. Levine 1997, Thiel 2001, Wachtel 2001). A few, however, contradict this finding.





In transition countries, the link between financial sector development and economic growth in transition economies seems to be ambiguous at best (e.g. Krkoska 2001, Berglöf& Roland 1995, Berglöf& Bolton 2002). They note most investment in transition countries has been financed from cash flows and foreign direct investment that has substituted domestic financing. The level of loans granted to the private sector is still considerably lower than the EU average. For these reasons, one might infer that emerging domestic financial sectors have only modestly affected economic growth in transition countries. Also, Mehl and Winkler (2003) contrast with the literature's standard result whereby, at the world level and over the long run, finance has a strong and positive impact on economic growth. The same concluded Koivu et al., who founded that credit did not affect significantly growth. This due to the fact that banks suffers asymmetric information, adverse selection causing moral hazard.

Even Akerlof (1970), Stiglitz and Weiss (1981) and Diamond (1984) with their theories of signalling, screening, monitoring and self-selection, banks may be succesfull on the growth, according to Mehl and Winkler et.al banks didn't have the experience and could afford the costs.

### **Financial Intermediation: Overview Albania**

Banks in the former socialist countries prior to the 1990s were largely inefficient and characterized by the great amount of bad loans and preferential allocation of credit (Drakos 2003; Eller and Haiss 2003; Fink et al 1998). Therefore, one of the most urgent goals of the policy makers at the beginning of transition was to create a stable banking system. This was viewed as extremely important for the success of the whole transition process. The inherited, mostly mono-bank systems, were eliminated in the late 1980s and early 1990s and the banking sectors have experienced a large number of new entries and the declining state ownership due to the privatization. However, soon it turned out that liberalization and privatization alone were not enough to create a strong and stable banking sector. It became clear that it took longer time to achieve higher independence from the state and to restructure the banks – i.e. inherited bad loans to be removed from their balance sheets but also to stop the continuing bad lending practices (Bonin and Wachtel 2003; Fink and Haiss 2000).

In the early 90's, Albania implemented important and substantial reforms, the effect of which gave a positive result. Expressed in high economic growth, low inflation rates, improved current account from balance of payments, and significant improvement in the fiscal deficit. However, due to the centralized economy, Albania inherits a completely underdeveloped financial system, with a little experience in the banking system and a nearly unknown non-banking system. Recently, the Albania's financial system has evolved to a significant degree, except the financial shock in the market caused by the collapse of pyramid scheme in the mid 90's. The main pillar of its financial system is the banking sector, composed of several local and foreign banks operating in the country. Good macroeconomic performance has been achieved based on macroeconomic stabilization program (reduction of fiscal deficit, increase of money supply and control of inflation rate), price liberalization, privatization of the economy, etc. These reforms posed to coordinate the process of establishment of important financial institutions, regulatory authorities, operating agencies, etc., in order to do an easy transformation from centrally planned economy to a market economy. Albania had no previous experience in capital market, up in the last decade. The beginning of the privatization process brought the need for capital market, legal framework and establishment of institutions. Currently, in Albania operates only a single stock exchange for trading of securities (TSE). Although the capital market is underdeveloped, in Albania there are some capital market participants who create supply and demands for securities.



There is almost an absent capital markets activity. The money and capital markets consist only of primary issues and a narrow secondary market (almost inexistent) for T -bills and T -Bonds. Leading securities bidder is the Government, which emits securities of public debt. Albania has a missing secondary bond market, where the only bonds known are treasure bonds, bought especially by commercial banks.

Economic growth is one of the most important in terms of economic development of a country, as well as from other essential elements of social developments. A stable macroeconomic situation is the basis for the development of banking and financial system. In June 2014, the level of financial intermediation in Albania, calculated, as the ratio of financial system assets to GDP was 99.3%, close to the end of 2013. The banking sector occupies 90.3% of financial system assets.

Economic growth is one of the most important in terms of economic development of a country, as well as from other essential elements of social developments. A stable macroeconomic situation is the basis for the development of banking and financial system. In June 2014, the level of financial intermediation in Albania, calculated, as the ratio of financial system assets to GDP was 99.3%, close to the end of 2013. The banking sector occupies 90.3% of financial system assets.

To possess an efficient Banking system is a major requirement of a developed economy as the banking system is the backbone of the economy of the country.

## Empirical model specification

In this section, a dynamic causality technique is used to examine the causal relationship between financial development and economic growth in Kenya. The study uses annual time series data, which covers the 1968 and 2002 period. The data used in the study are obtained from the Quarterly Bulletins published by the Central Bank of Kenya and the International Financial Statistics (IFS) Yearbook published by the IMF. The Granger causality test method has been chosen in this paper over other alternative techniques because of its favourable response to both large and small samples. Guilkey and Salemi (1982), and Geweke et al (1983), for example, have all shown that the Granger test outperforms the other methods in both large and small samples. Other alternative test procedures that have been suggested in the literature include: Sims (1972), Pierce and Haugh (1977), and Geweke (1982), among others. The conventional Granger causality test involves the testing of the null hypothesis that financial development does not cause economic growth and vice versa by simply running the following regressions:

The null hypothesis that financial development does not Granger cause economic growth is rejected if  $b_j$ s are jointly significant. Likewise, the null hypothesis that economic growth does not Granger cause financial development is rejected if  $a_i$ s are jointly rejected. However, the traditional causality tests suffer from two methodological deficiencies (see also Odhiambo, 2004a, b).

$$GDP = \sum \beta * FD_{t-i} + \sum \lambda * GDP_{t-1} + \delta_t$$

$$FD = \sum \mu * FD + \sum \theta * GDP_{t-1} + \varepsilon_t$$



Again, a test of joint significance of these lagged terms ( $y_j$  and  $j$ ) constitutes a short-run Granger causality test.

## Variable estimation

To examine the general relationship between financial development and economic growth, we estimate panel regressions for a sample of all OIC countries member using financial and macro economical data. Specifically, to study the long-term association between GDP per capita growth rate and measures of financial development, we follow the neo-classical growth model (Mankiw, 1995). This is supported by the model of McKinnon (1973) and Shaw (1973) who specified that the positive relationship between financial development and the level of output. Based on these theoretical hypotheses, a financial development relationship, particularly the banking sector development can be specified as:

$$GDP = f(FD, OV)$$

where GDP is the gross value added in our case, FD is the financial development and OV is Other, control variable.

Data source: In this study, the data set consists of quarterly time series data for the period of 2002IV to 2015II. The sources of the data used in this study are obtained from the International Financial Statistics database (IFS); Instat<sup>8</sup>, BSH<sup>9</sup>.

Variable selected as independent variable are estimated as the following features:

- Financial Depth
- Financial Efficiency
- Financial Stability
- Other Variable

Financial Depth includes private credits/PBB, Bank asset/PBB, Liquid Liabilities/PBB, Domestic credits/PBB, Broad Money/PBB. Financial Efficiency includes ROA and ROE. Financial Stability includes Non-performing loan. Other variable concludes HHI index, inflation and world financial crisis (dummy variable).

## The results of Granger causality model

The first research question we posed was: Is there a link between financial development and economic growth in Albania? Because that is the direction of effect between development and economic growth?

In our study we tried to test the direction of the relationship between factors, measuring the financial development and other variables. First of all we tested the variable for stationary based on ADF, PP test and some of them were stationary at first difference and some other were at level (see

<sup>8</sup> Albanian Institute of Statistics

<sup>9</sup> Center Bank of Albania



appendix). As we have outlined above, measures of financial development we share as an indicator measuring the depth, efficiency, stability and other additional factors. Number of lags used in the model is 2 years.

The following table explains the direction of causality of economic growth with measures of financial depth. Economic growth causes private credits but with 90% confidence level. While economic growth causes bank assets to GDP at 91% level of confidence, as well as liquid liabilities with a level of 91.5% of confidence. But the fifth factor (DX5), domestic credit to GDP causes economic growth with 94.5% level of confidence. These are the measures of financial depth, which manage to explain to explain the economic growth.

Considering one of the research questions posed above, Granger's test helps answering that question. By introducing the test all variables it appears that only the variable of private sector credit to the domestic credit causes domestic product in Albania and not vice versa for confidence level of 5%.

Table 1 Testi Granger

Hypotheses	T-test	Probl
DX6 does not Granger Cause DLOGY2	9. 57936	0. 0004
DLOGY2 does not Granger Cause DX6	0. 58516	0. 5614
DUM does not Granger Cause DLOGY2	0. 50881	0. 6048
DLOGY2 does not Granger Cause DUM	17. 3254	3. E-06

**Source:** Author's Calculation (Eviews)

Also, Granger Test identifies another causal link between domestic product and control variables. Results state the fact that the domestic product causes the financial crisis and not vice versa for confidence level of 5%.

This shows that our system is known as "supply leading" when financial development affects the Albanian economy, while financial development indicator is represented by a depth / financial intermediation measure, known as a credit granted to traders. Commercial borrowing gives a huge boost to the country's economic performance.

Granger test also showed us that the global financial crisis also causes economic performance. So, any global financial shock will affect the Albanian economy. This was an expected result after all the world's economies were affected by the financial crisis of 2007, confirming that our economy (despite the effects of the crisis had later effects) is sensitive to any crisis in international finance.



## Conclusions

This study investigates the relationship between financial development and economic growth using Albanian data from 2002IV to 2015II. Eleven measurers of financial development were developed: Financial Depth includes private credits/PBB, Bank asset/PBB, Liquid Liabilities/PBB, Domestic credits/PBB, Broad Money/PBB. Financial Efficiency includes ROA and ROE. Financial Stability includes Non-performing loan. Other variable concludes HHI index, inflation and world financial crisis (dummy variable).

The findings suggest that private credits to GDP and financial crises cause economic growth, knowing as “supply leading” theory. Private sector credit has contributed positively to economic growth and in this case causality runs from private sector credit to economic growth as one-way causality.

The major findings of this study support the view that financial development boosts economic growth.



## References

1. Annual financial report of BOA, 1990-2013 48. Supervisory financial report of BOA, 1990-2013 49. Data from World Bank for Albania, 1990-2013;
2. Beck, T., and Levine, R., (2004): *Stock markets, banks, and growth: Panel evidence*, Journal of Banking and Finance, 28, pp. 423-442.
3. Beck, T., and Levine, R., (2004): *Stock markets, banks, and growth: Panel evidence*, Journal of Banking and Finance, 28, pp. 423-442.
4. Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Ross Levine, (2001): "Law, Politics, and Finance," World Bank, Working Paper 2585,
5. Bencivenga, V. R. & Smith, B. (1991): *Financial intermediation and endogenous growth*. Review of Economic Studies 58, 195-209.
6. Berg, Andrew, (1999): "The Asian Crisis: Causes, Responses, and Outcomes" (unpublished; Washington: International Monetary Fund). 42. Grogan, L., and L. Moers. (2001): "Growth Empirics with Institutional Measures for Transition Countries." Economic Systems 25, no. 4 (December): 323-344.
7. Blackburn, K. & Hung, V. T. Y. (1998): *A theory of growth, financial development and trade*. *Economica* 65, 107-124. 46. Harrison, A. (1996): "Openness and Growth: A Time-Series, Cross-Country Analysis for Developing Countries", *Journal of Development Economics*, 48, 419 – 447.
8. Bonin, J., and Wachtel, P., (2003): *Financial Sector Development in Transition Economies: Lessons from the First Decade*, *Financial Markets, Institutions & Instruments* 12 (1), pp. 1- 66.
9. *Central European Financial Markets from an EU Perspective*, Review of the Commission (1998): Progress Report on Enlargement, IEF, Working Paper Nr. 32, Forschungsinstitut für Europafragen, Wirtschaftsuniversität Wien, June 1999.
10. Claessens, Stijn and Demirgüç-Kunt, Asli & Huizinga, Harry, (1998): "How does foreign entry affect the domestic banking market?", Policy Research Working Paper Series 1918, The World Bank.
11. De Gregorio, J. and Guidotti, P.E. (1995): "Financial Development and Economic Growth", *World Development*, 23 (3), 433-448.
12. De Melo, M., Denizer, C. & Gelb, A. (1996): *From plan to market: patterns of transition*. World Bank Policy Research Working Paper 1564. 44. Koivu, T., (2002): *Does Financial Development Affect Economic Growth in Transition Countries?*, paper presented at the BOFIT seminar, Bank of Finland, 20 May 2002.
13. Demetriades, P.O., Hussein, K., (1996): *Does financial development cause economic growth?* *Journal of Development Economics* 51, 387-411.
14. Demirgüç-Kunt and Levine (2001) - Demirgüç-Kunt, A. /Levine, R. (1999): *Bank-based and Market-based Financial Systems: Cross-Country Comparisons*, Worldbank Working Paper 2143,
15. Demirgüç and Levine 1999] as well as the implications of financial structure for economic growth Albanian Case.
16. Drakos, K. (2003): *Assessing the success of reform in transition banking 10 years later: an interest margins analysis*, *Journal of Policy Modeling* 23, 309-317 *Bankarchiv* 50 (3), pp. 253-264.
17. Dushku, Elona (2010): *Financial development and economic growth. The Albanian case*. Bank of Albania, Working Papers.
18. Gjergji, (2006): *Does Albania Have a Developed Financial Market?! Non-banking sector, not functioning pillar of the system*, Interdisciplinary Master on East European Studies & Researches (MIREES) University of Bologna & Istituto per l'Europa Centro Orientale, Bologna /Italy.
19. Greenwood, J. & Jovanovic, B. (1990): *Financial development, growth and the distribution of income*. *Journal of Political Economy* 98, 1076-1107.



20. Greenwood, J., and B. Smith. (1997): "*Financial Markets in Development and the Development of Financial Markets.*" *Journal of Economic Dynamics and Control*, Vol. 21: 145-81.
21. Haiss, P., and Marin, S., (2003): *Corporate Bonds as Financing Vehicle in Central and Eastern Europe*, in Chadraba, P. and Springer, R. (eds.), *Proceedings of the 11th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, Vienna, Dec. 2003, pp. 196-204.
22. Havrylyshyn, O., Izvorkski, I. & van Rooden, R. (1998). *Recovery and growth in transition economies 1990-1997: A stylized regression analysis.* IMF Working Paper 98/141.
23. Hondroyannis, G. /Lolos, S /Papapetrou, E. (2005): *Financial markets and economic growth in Greece, 1986–1999*, *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money* 15(2): 173-188
24. [https://www.bankofalbania.org/web/Serite\\_kohore\\_22\\_1.php](https://www.bankofalbania.org/web/Serite_kohore_22_1.php)
25. IMF Country Report No. 14/78, Albania.
26. Instat, annual reports, 2015
27. Khan, M., Senhadji, A. and B. Smith (2001): 'Inflation and Financial Depth', IMF Working Paper, No. 01/44, Washington D.C.
28. King, R. and Levine R., (1993a): "Finance and Growth, Schumpeter Might be Right", *Quarterly Journal of Economics*, 109, 83 - 109.
29. Levine, R. (1991): *Stock markets, growth and tax policy.* *The Journal of Finance* 46, 1445-1465.
30. Levine, R. (1997): *Financial development and economic growth: Views and agenda.* *Journal of Economic Literature* 35, 688-726.
31. Levine, R., Loayza, N. & Beck, T. (2000): *Financial intermediation and growth: Causality and causes.* *Journal of Monetary Economics* 46, 31-77.
32. Luintel, K.B., Khan, M., (1999): *A quantitative reassessment of the finance-growth nexus: evidence from a multivariate VAR.* *Journal of Development Economics* 60, 381–405.
33. Lynch, D. (1996). "Measuring Financial Sector Development: A Study Of Selected Asia-Pacific Countries", *Developing Economies*, 34(1), 3-33.
34. Obstfeld, M. (1994): "Risk-Taking, Global Diversification, and Growth" *American Economic Review*, Vol.84:1310-29.
35. Odedokun, M.O. (1989): "Causalities between Financial Aggregates and Economic Activities in Nigeria: The Results from Granger's Test", *Savings and Development*, 23(1), 101-111.
36. Patrick, H.T., (1966): *Financial Development and Economic Growth in Underdeveloped Countries*, *Economic Development and Cultural Change* 15, pp. 174-189.
37. Rajan, R. G. & Zingales, L. (1998). *Financial dependence and growth.* *American Economic Review* 88, 559-586.
38. Rousseau, P. L. & Wachtel, P. (2002): *Inflation threshold and the finance-growth nexus*, *Journal of international money and finance*. Forthcoming.
39. De Melo Martha, Alan Gelb, (1996): *A comparative Analysis of twenty-eight transition economies in Europe and in Asia.* *Post-Soviet geography and economics* 37, 5; 265-85,
39. Saint-Paul, G., (1992): *Technological Choice, Financial Markets and Economic Development*, *European Economic Review* 36, pp. 763-81.
40. Schumpeter (1911): *The theory of economic development.* Cambridge, MA. Harvard, University Press.
41. Troplini. R.; "How do the banking sectors accelerate economic growth? Case of albania as a transition economy", *Interdisciplinary Journal of Research and Development "Aleksander Moisiu" University, Durrës, Albania Vol (II), No.1, 2015.*





## Appendix

Table 2 Stationary test

First Difference	PP TEST	At level	PP TEST
DLOGy2	0.0000	X4	0.0044 < 0.05
DX1	0.0000	X7	0.0000 < 0.05
DX2	0.0000	Q2	0.0000 < 0.05
DX3	0.0000	Z2	0.0000 < 0.05
DX5	0.0000	W3	0.0000 < 0.05
DX6	0.0000	W4	0.0431 < 0.05
DQ1	0.0000	W1	0.0000 < 0.05
DZ1	0.0000		
DW1	0.0000		
DLOGW2	0.0000		

Source: Author's Calculation (Eviews)





## Е-МАРКЕТИНГОТ – МОЖНОСТ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКА КОНКУРЕНТНОСТ НА КОМПАНИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

**м-р Жарко Маркоски**

Докторант на универзитетот „Св. Климент Охридски“ – Битола, Економски факултет Прилеп  
[zarmar07@yahoo.com](mailto:zarmar07@yahoo.com)

**АПСТРАКТ**

Со појавата на информатичката технологија се создаваат можности за создавање на нови производи и услуги, а од друга страна се влијае и врз традиционалниот маркетинг. Трансформацијата на маркетингот доведува до 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. Кореистењето на информатичката технологија во традиционалниот маркетинг се нарекува е-маркетинг.

„Е-маркетингот претсавува користење на информатичка технологија во процесот на создавање на вредност и комуникација со потрошувачите, односно овозможува управување со односите со потрошувачите на начин кој придонесува за компаниите и за останатите заинтересирани страни“. Подготвеноста на компаниите за е- маркетинг во себе 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. Предмет на истражување во овој научен труд ќе бидат, примената на е-маркетингот во компаниите и влијанието на факторите, со цел да се добијат информации за актуелната состојба и за можностите за промени, како предуслов за нивна поголема конкурентност на пазарот. За реализација на овој научен труд ќе бидат применети експлораторно и дескриптивно истражување.

Дескриптивното истражување ќе се спроведе еднократно на територијата на Република Македонија со метод на примерок. Во рамките на анализата ќе се користи биваријантната анализа, при што ќе се користи методот на регресија за да се покаже како се однесуваат независно променливите во однос на зависно променливите, а за да се утврди јачината на врската меѓу набљудуваните променливи ќе се користи коефициентот на линеарна корелација. Врз основа на собраните и обработените податоци ќе биде донесени одредени заклучоци и препораки, кои можат во иднина да ги искористат компаниите.

**Клучни зборови:** е-маркетинг, конкурентска предност.



## E-MARKETING - POSSIBILITY OF ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS OF THE COMPANIES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

**MSc Zarko Markoski**

PhD student at the University of "St. Climent Ohridski"- Bitola, the Faculty of Economics in Prilep

[zarmar07@yahoo.com](mailto:zarmar07@yahoo.com)

### ABSTRACT

The advent of information technology created opportunities for creating new products and services, on the other hand it influenced the traditional marketers. The transformation of marketing led to new ways of working between the companies and the consumers, it also created added value for customers, new relationships are built with the customers and the profitability of the company is increased. The usage of information technology in marketing is called e-marketing. "E-marketing represents the use of information technology in the process of value creation and reaching consumers i.e. managing the relationship with consumers in a way that contributes to the companies and the other stakeholders." The willingness of companies to use e-marketing in itself means, a change in the operation of the company, aimed at forming a strategy to compete online i.e. implementation of e-marketing in the marketing strategy of the company. The subject of research of this scientific work will be the application of e-marketing in companies and the impact of the factors in order to obtain information on the current situation and possibilities for change, as a prerequisite for greater competitiveness. In the realization of this scientific work exploratory and descriptive research will be applied. Descriptive research will be conducted once the territory of the Republic of Macedonia with the method of sampling. As part of the analysis the bi-variant analysis will be used, also the method of regression will be used to show how the independent variables behave in comparison to the dependent variables, and in order to determine the strength of the relationship between the monitored variables the coefficient of linear correlation will be used. On the basis of the collected and processed data certain conclusions and recommendations will be made, which may in the future be used by companies.

**Keywords:** e-marketing, competitive advantage.



## ВОВЕД

Со појавата на информатичката технологија се создаваат можности за создавање на нови производи и услуги, а од друга страна се влијае и врз традиционалниот маркетинг. Денес, маркетингот започнува уште пред компанијата да има производ, со цел да се проценат потребите, да се измери нивната големина и интензитет и да се одреди дали постои можност за остварување на профит. Под влијание на информатичката технологија, а посебно со појавата на интернетот, врз традиционалниот маркетинг се влијае во три насоки и тоа: Прво, се зголемува ефикасноста кај воспоставените маркетиншки функции. Второ, се менува маркетинг стратегијата и Трето, се менува однесувањето на потрошувачите, со што се пренесува моќта од фирмата кон потрошувачите, односно кон оние кои го држат „глувчето во рака“. Трансформацијата на маркетингот доведува до 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. Кореистењето на информатичката технологија во традиционалниот маркетинг се нарекува е-маркетинг. „Е-маркетингот претставува користење на информатичка технологија во процесот на создавање на вредност и комуникација со потрошувачите, односно овозможува управување со односите со потрошувачите на начин кој придонесува за компаниите и за останатите заинтересирани страни“.<sup>10</sup> 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. Разбирањето на корисникот и неговите потреби и квалитетното претставување на компаниите на интернет, претсртставува единствен исправен начин на комуникација во online окружувањето. Компаниите кои ја користат можноста за директна online комуникација градат доверба со интернет корисниците, добиваат претстава за своите производи и услуги, на корисниците им овозможуваат да бидат некој, а не анонимни потрошувачи. Во денешно време вистински предизвик е да се најде начин како да се биде различен од конкуренцијата со цел да се создаде препознатлив и одржлив производ. Е-маркетингот подразбира динамичен и постојан процес на создавање на долгорочен и партнерски однос со корисниците кој се изразува преку задоволството од секојдневното работење, обезбедување на квалитетни услуги, стекнување меѓусебна доверба и лојалност на долгорочна основа. Во комуникацијата со корисниците, особено е важно да се понуди брзина, флексибилност, ефикасна услуга и ажурност, да се даде точна и навремена информација и да се одржи строго професионален однос. Со оглед на тоа дека интернетот овозможува деловниот однос помеѓу компанијата и корисникот да се случува надвор од компанијата, потребно е да се поседува умешност и да се знае што да им се понуди на корисниците за да се постигне позиција во која двете страни ќе бидат задоволни. 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. Предмет на истражување во овој научен труд ќе бидат, примената на е-маркетингот во компаниите и неговото влијание како предуслов за нивна поголема конкурентност на пазарот. На крајот од овој научен труд ќе се дадат одредени заклучоци и препораки кои можат да бидат искористени од страна на компаниите, односно од врвниот менаџмент за подобрување на работата во компанијата и задржување на конкурентноста на пазарот.

<sup>10</sup> Judy Staruss, Adel el-Ansary, Raymon Frost, "E-Marketing" (prevod Branka Ramadanovic), Sarajevo, 2006, str. 5.



## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

При реализацијата на овој научен труд применети се експлораторно и дескриптивно истражување. Во рамките на експлораторното истражување се користат техниките на анализа на секундарни податоци и испитување на луѓе со искуство, односно искуствено испитување, со цел прелиминарно, да се добијат податоци за проблемот кој е предмет на истражување во овој научен труд. При спроведувањето на декриптивното истражување применета е техника на собирање на податоци со помош на структуриран немаскиран прашалник (презентиран во делот на прилози) во кој ќе се користат дихотомни прашања и прашања со мултипли избор со цел да се добијат подлабоки сознанија. Дескриптивното истражување е спроведено еднакратно на територијата на Република Македонија со метод на примерок. Во однос на видот на примерок се користи намерен примерок кој не е заснован на теоријата на веројатност. Во овој научен труд опфатени се вкупно 50 компании кои се занимаваат со трговија, кои во своето работење го користат е-маркетингот како нов начин на работење. Примерокот од 50 компании се моделира според една контролна карактеристики и тоа според бројот на вработени. Дескриптивното истражување кое се користи во овој научен труд е еднакратно на еден примерок од компании кој е испитуван само еднаш од кој ќе се добијат информации за тоа колку е-маркетингот влијае врз конкурентноста на компаниите во РМ. Податоците од компаниите ќе се собираат со помош на on line анкетно испитување. Заради подобро прикажување на обемот, составот и другите карактеристики на истражуваната проблематика собраните примарни податоци ќе бидат табеларно прикажани. Предмет на овој научен труд е примената на е-маркетингот во компаниите во Република Македонија како можност за остварување на конкурентска предност. Целта е да се утврдат ефектите од користењето на е-маркетингот. Главната хипотеза во овој научен труд е дека компаниите кои го користат е-маркетингот создаваат конкурентска предност во нивното работење. Во рамките на анализата на податоците ќе се користи  $\chi^2$ -тестот како метод за да се покаже дали постои веројатност на меѓусебна поврзаност на одреден број на варијабли според одредена воспоставена хипотеза, односно да се добијат подобри сознанија за поврзаноста на променливите и нивните меѓусебни односи и таквите сознанија понатаму можат да се користат за дефинирање на насоки за акција во работењето на компаниите.

**РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО И НИВНА АНАЛИЗА**

Во следните табели прикажани се резултатите за секое прашање од анкетниот прашалник, добиени според одговорите дадени од страна на компаниите во текот на истражувањето. Исто така, во продолжение, извршена е пресметка на податоците за  $\chi^2$ -тестот и направена е нивна анализа.

Табела 1 Резултати од Прашањето бр. 2

Колку изнесува годишниот буџет за е-маркетинг во вашето претпријатие (% од вкупниот буџет)?	Анкетирани компании според бројот на вработени					Вкупно
	1-9	10-19	20-49	50-249	≥ 250	
помалку од 10 %	30	6	1	0	0	37
од 10 до 20 %	4	1	3	3	2	13
од 21 до 30 %	0	0	0	0	0	0
повеќе од 30 %	0	0	0	0	0	0
<b>Вкупно:</b>	<b>34</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>50</b>

Табела 2  $\chi^2$ -тест за прашањето бр. 2

fo	ft	fo-ft	(fo-ft) <sup>2</sup>	(fo-ft) <sup>2</sup> /ft
30	25,16	4,84	23,425	0,931
4	8,84	-4,84	23,425	2,649
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
6	5,18	0,82	0,672	0,129
1	1,82	-0,82	0,672	0,369
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
1	2,96	-1,96	3,841	1,297
3	1,04	1,96	3,841	3,693
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	2,22	-2,22	4,928	2,220
3	0,78	2,22	4,928	6,317
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	1,48	-1,48	2,190	1,480
2	0,52	1,48	2,190	4,211
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
$\sum(fo-ft)^2/ft = \chi^2 = 23,296$				

Степени на слобода  $(4-1) \cdot (5-1) = 12$ , процент на точност  $p=5\%$ , од таблица  $\chi^2 = 21.026^{11}$ . Бидејќи пресметаниот  $\chi^2$  е поголем од прочитаниот од таблица, се констатира дека секоја од

<sup>11</sup> Димитар Николоски, „Илустриран прирачник за Microfit 4.0 со збирка решени задачи по економетрија“, Економски факултет – Прилеп, 2008



компаниите, во зависност од нејзините можности, одвојува различен процент од својот буџет за имплементација на е-маркетингот.

Табела 3 Резултати од Прашањето бр. 3

Колку време вашето претпријатие е во бизнисот?	Анкетирани компании според бројот на вработени					Вкупно
	1-9	10-19	20-49	50-249	≥ 250	
помалку од 5 години	11	3	0	0	0	14
од 6 до 10 години	9	1	1	0	0	11
од 11 до 20 години	14	2	2	2	0	20
повеќе од 20 години	0	1	1	1	2	5
<b>Вкупно:</b>	<b>34</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>50</b>

Табела 4  $\chi^2$ -тест за прашањето бр. 3

fo	ft	fo-ft	(fo-ft) <sup>2</sup>	(fo-ft) <sup>2</sup> /ft
11	9,52	1,48	2,190	0,23
9	7,48	1,52	2,310	0,308
14	13,6	0,4	0,16	0,011
0	3,4	-3,4	11,56	3,4
3	1,96	1,04	1,081	0,551
1	1,54	-0,54	0,291	0,189
2	2,8	-0,8	0,64	0,228
1	0,7	0,3	0,09	0,128
0	1,12	-1,12	1,254	1,045
1	0,88	0,12	0,014	0,016
2	1,6	0,4	0,16	0,1
1	0,4	0,6	0,36	0,9
0	0,84	-0,84	0,705	0,84
0	0,66	-0,66	0,435	0,66
2	1,2	0,8	0,64	0,533
1	0,3	0,7	0,49	1,633
0	0,56	-0,56	0,313	0,56
0	0,44	-0,44	0,193	0,44
0	0,8	-0,8	0,64	0,8
2	0,2	1,8	3,24	16,2
$\Sigma(fo-ft)^2/ft = \chi^2 = 28,772$				

Степени на слобода  $(4-1)*(5-1) = 12$ , процент на точност  $p=5\%$ , од таблица  $\chi^2 = 21.026$ . Бидејќи пресметаниот  $\chi^2$  е поголем од прочитаниот од таблица, се констатира дека секоја компанија се разликува од другата според годините на работење во бизнисот.



Табела 5 Резултати од Прашањето бр. 4

Каде вашето претпријатие ги продава производите/услугите?	Анкетирани компании според бројот на вработени					Вкупно
	1-9	10-19	20-49	50-249	≥ 250	
на домашен пазар	32	7	2	2	0	43
на странски пазар	0	0	1	0	0	1
на домашен и странски пазар	2	0	1	1	2	6
<b>Вкупно:</b>	<b>34</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>50</b>

Табела 6  $\chi^2$ -тест за прашањето бр. 4

fo	ft	fo-ft	(fo-ft) <sup>2</sup>	(fo-ft) <sup>2</sup> /ft
32	29,24	2,76	7,617	0,260
0	0,68	-0,68	0,462	0,68
2	4,08	-2,08	4,326	1,060
7	6,02	0,98	0,960	0,159
0	0,14	-0,14		0,14
0	0,84	-0,84		0,84
2	3,44	-1,44	2,073	0,602
1	0,08	0,92	0,846	10,58
1	0,48	0,52	0,270	0,563
2	2,58	-0,58	0,336	0,13
0	0,06	-0,06		0,06
1	0,36	0,64	0,409	1,137
0	1,72	-1,72		1,72
0	0,04	-0,04		0,04
2	0,24	1,76	3,097	12,9
<b><math>\Sigma(fo-ft)^2/ft = \chi^2 = 30,871</math></b>				

Степени на слобода  $(3-1)*(5-1) = 8$ , процент на точност  $p=5\%$ , од таблица  $\chi^2 = 15,507$ . Бидејќи пресметаниот  $\chi^2$  е поголем од прочитаниот од таблица, се констатира дека секоја компанија своите производи ги продава на различен пазар.

Табела 7 Резултати од прашањето бр. 5

Кои се ефектите од воведувањето и имплементацијата на е-маркетингот во вашата компанија?	Анкетирани компании според бројот на вработени					Вкупно
	1-9	10-19	20-49	50-249	≥ 250	
овозможува побрзо завршување на поставените задачи	2	0	1	0	0	3
го подобрува квалитетот на работата	5	2	0	0	0	7
ја зголемува продуктивноста на вработените	10	1	2	0	0	13
доведува до нови продажби	10	3	1	2	1	17
доведува до нови потрошувачи	0	1	0	0	0	1
доведува до намалување на трошоците за продажба	2	0	0	1	1	4
доведува до зголемување на задоволството на потрошувачите	5	0	0	0	0	5
<b>Вкупно:</b>	<b>34</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>50</b>

Табела 8  $\chi^2$ -тест за прашањето бр. 5

fo	ft	fo-ft	(fo-ft) <sup>2</sup>	(fo-ft) <sup>2</sup> /ft
2	2,04	0,04	0,0016	0,00078
5	4,76	0,24	0,0576	0,0121
10	8,84	1,16	1,345	0,152
10	11,56	-1,56	2,433	0,21
0	0,68			0,68
2	2,72	-0,72	0,518	0,19
5	3,4	1,6	2,56	0,752
0	0,42			0,42
2	0,98	1,02	1,04	1,061
1	1,82	-0,82	0,672	0,369
3	2,38	0,62	0,384	0,161
1	0,14	0,86	0,739	5,282
0	0,56			0,56
0	0,7			0,7
1	0,24	0,76	0,577	2,406
0	0,56			0,56
2	1,04	0,96	0,921	0,886
1	1,36	-0,36	0,129	0,095
0	0,08			0,08
0	0,32			0,32
0	0,4			0,4
0	0,18			0,18
0	0,42			0,42
0	0,78			0,78
2	1,02	0,98	0,96	0,941
0	0,06			0,06
1	0,24	0,76	0,577	2,406
0	0,3			0,3
0	0,12			0,12
0	0,28			0,28
0	0,52			0,52
1	0,68	0,32	0,102	0,15
0	0,04			0,04
1	0,16	0,84	0,705	4,406
0	0,2			0,2
$\sum(fo-ft)^2/ft = \chi^2 = 21,103$				

Степени на слобода  $(7-1) \cdot (5-1) = 24$ , процент на точност  $p=5\%$ , од таблица  $\chi^2 = 36,415$ . Бидејќи пресметаниот  $\chi^2$  е помал од прочитаниот од таблица, се констатира дека компаниите статистички значајно не се разликуваат меѓу себе во однос на ефектите кои ги добиваат од користењето и имплементацијата на е-маркетингот.





## **ЗАКЛУЧОК**

Од добиените резултати и направената анализа со помош на  $\chi^2$ -тестот се констатира и може да се заклучи дека, компаниите во Република Македонија кои во своето таботење го имплементирале е-маркетингот, без разлика на нивната големина, времето поминато во бизнисот и пазарот на кои ги продаваат своите производи, компаниите го зголемуваат квалитетот во нивното работење, се зголемува продуктивноста на вработените, доаѓаат до пристап на нови пазари и до нови потрошувачи, се зголемува задоволството на потрошувачите, односно сите овие придобивки од имплементацијата на е-маркетингот влијаат врз зголемување на конкурентноста на компаниите. Исто така може да се констатира дека компаниите за да бидат успешни мора во својата маркетинг стратегија да го имплементираат е-маркетингот и за нејзина реализација да одвојуваат одреден процент на финансиски средства од својот буџет.

Денес, применат на информатичката технологија во работата на компаниите претставува потреба со која се останува на пазарот. Компаниите за да останат успешни на пазарот мора да продолжат да нудат квалитет, да ја унапредуваат деловната флексибилност и да ги контролираат трошоците.



### КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Принципи на маркетинг- (Filip Kotler , Geri Armstrong, Xon Saunders, Veronika Vong); Financial Times / Prentice Hall ;
2. Б. Јаќовски, С. Ристевска – Јовановска, “Маркетинг”, Економски факултет, Скопје, 2004 г.
3. Lakic, N. and Maletic, R. “Zbirka zadataka iz statistike”, Naucna Knjiga, Beograd, drugo izdanje, 1996.
4. Acker, A.D., Kumar, V., Day, S.G., "Marketing Research", macedonian ganguage edition published by TABERNAKUL – Скопје, 2009.
5. Basesca, M., Sekuloska, N., "Marketing Research: Information Input for Marketing and Management," Economic faculty – Скопје, 2004.
6. Димитар Николоски, „Илустриран прирачник за Microfit 4.0 со збирка решени задачи по економетрија“, Економски факултет – Прилеп, 2008
7. Драган Вараѓиќ, „Водич кроз рај и пакао Интернет маркетинга“, совети за креирање успешног пословног присуства фирме на интернету – Нови Сад, 2002
8. Дејвид Мирман Скот, „Новите правила на маркетингот“, издавачка куќа ПАБЛИШЕР, Скопје, 2012.
9. Брајан Трејси „Маркетинг“, издавачка куќа ПАБЛИШЕР, Скопје, 2015, стр. 100.
10. Кенет К. Лаудон „Екелтронска трговија“, издавачка куќа АРС ЛАМИНА, Скопје, 2010.



## МАРКЕТИНГ ИСТРАЖУВАЊЕТО КАКО КАТАЛИЗАТОР ЗА ПОГОЛЕМА ЕФИКАСНОСТ ВО ПРЕХРАНБЕНИТЕ КОМПАНИИ

**Д-р Ана Ристевска**

Економски факултет-Прилеп

[ana.ristevska12@gmail.com](mailto:ana.ristevska12@gmail.com)

**АПСТРАКТ**

Во овој труд е опфатен процес кој е клучен за работењето на современите компании, а тоа е маркетинг истражувањето. Во овој труд е дадено кратко теоретско објаснување како основа за тоа што претставува овој процес, и како истиот влијае врз ефикасноста на компаниите. Целта на овој труд е да се покаже дека маркетинг истражувањето позитивно влијае врз ефикасноста на компаниите, а начинот на кој тоа се покажува е преку емпириско истражување на пазарот, конкурентите и крајните потрошувачи.

Преку соодветни маркетинг истражувања може да се придонесе за добивање податоци и информации за пазарот, за различните сегменти на пазарот, за трендовите, за промените во законите и регулативите, за новите технологии, за потрошувачите и нивните барања и за сè останато што е важно за пласирање на квалитетни прехранбени производи на пазарот.

Во овој труд, преку соодветно теоретско и практично истражување на маркетинг истражувањето во средни и големи прехранбени компании од Р.Македонија се прикажува како истите може да ја зголемат соработката во и надвор од компанијата, да ги унапредат работните процеси, да ја зголемат продажбата, да остварат конкурентска предност на пазарот, да добијат нови потрошувачи и да ги остварат своите цели.

**Клучни зборови:** маркетинг истражување, прехранбени компании, ефикасност.



## MARKETING RESEARCH AS A CATALYST FOR GREATER EFFICIENCY AT FOOD COMPANIES

**Dr. Ana Ristevska, PhD**

Faculty of Economics, Prilep

[ana.ristevska12@gmail.com](mailto:ana.ristevska12@gmail.com)

### ABSTRACT

In this paper we focus on one process which is crucial for the work of the contemporary companies, and that is the process of marketing research. In the paper we give short theoretical background for the marketing research, and we focus on its influence on the efficiency of the companies. The goal of this paper is to show that the marketing research influences positively the efficiency of the companies, and the way we show that is through an empirical research of the market, the market competition and the end consumers.

Using suitable marketing research one can obtain data for the market, the market's different segments, trends, changes in the laws and regulation policies, new technologies, consumers and their demands, as well as other factors influencing the placement of food products on the market.

In this paper, through suitable theoretical and practical research of the marketing research used in middle-sized and big-sized companies in the Republic of Macedonia we show how the marketing research can increase the collaboration in and out of a company, advance the work processes, increase the sales, become competitive on the market, get a market share and attract new customers.

**Keywords:** marketing research, food companies, efficiency.



## ЗНАЧЕЊЕ НА МАРКЕТИНГ ИСТРАЖУВАЊЕТО ВО ПРЕХРАНБЕНИТЕ КОМПАНИИ

Прехранбената индустрија е многу значајна за развојот и растот на целокупното општество и истата е сместена во стратешките индустриски сектори во Р. Македонија (Економија и трговија, 2011)<sup>12</sup>. Прехранбената индустрија има силна репутација во однос на квалитетот на производите и одличен пробив кон регионалните пазари, а и пошироко. Учеството на прехранбената индустрија во БДП е 6%, опфаќа 12 000 вработени или 11% од вкупните вработувања во индустријата на земјата (Subnational, 2011)<sup>13</sup>.

Или, според Стопанската комора на Македонија, во Република Македонија земјоделството, заедно со прехранбената индустрија вработува 10% од вкупно вработените кај правните лица, а во вкупниот БДП учествува со 18%, од кое само земјоделството и рибарството со 12%, со 6% прехранбената индустрија (Стопанска комора на Р. Македонија, 2014)<sup>14</sup>.

За да ја задржи оваа репутација и за да го зголеми учеството во бруто домашниот производ и бројот на вработени, прехранбената индустрија треба да донесува соодветни одлуки за настапување на домашниот пазар.

Компаниите од прехранбената индустрија во Р. Македонија треба да се залагаат за постојан пораст на своето производство и за поголема продажба на домашниот пазар. Тоа може да го направат преку соодветни маркетинг истражувања кои ќе придонесат за добивање податоци и информации за пазарот, за различните сегменти на пазарот, за трендовите, за промените во законите и регулативите, за новите технологии, за потрошувачите и нивните барања и за сè останато што е важно за пласирање на квалитетни прехранбени производи, произведени според бараните стандарди за квалитет и безбедност при исхраната.

Маркетинг истражувањето во прехранбената индустрија помага да се согледа сè што се случува на домашниот пазар, а што се однесува на производството и на продажбата на прехранбените производи. На овој начин, компаниите ќе може да го насочат својот фокус на она што е важно за нивните производи и за нивното производство, и на тој начин да размислуваат и да дејствуваат ефикасно, стратешки и долгорочно. Иновациите во производството, вкусовите, суровините, формата, изгледот и пакувањето на производите, цените, начинот на достава, промотивните активности на производите кои се посакувани и барани од потрошувачите, се важни информации кои треба да ги има секоја прехранбена компанија (Food market research, 2015)<sup>15</sup>. Ваквите информации се клучни за прилагодување на активностите на прехранбената компанија според барањата на пазарот и на потрошувачите.

Маркетинг истражувањето е клучен аспект за донесување на соодветни маркетинг одлуки во прехранбените компании преку кои треба да се постигне соодветна ефикасност во работењето. Зад секоја донесена одлука има одредени информации и релевантни стратегии кои се базирани на тие информации, а кои го водат маркетинг истражувањето во дадена акција.

12 <http://www.missions.gov.mk/> (30.10.2014)

13 Публикација на Светска банка и Меѓународна финансиска корпорација, стр. 5 – 25

14 Преземено од веб-страницата на Стопанската комора на Македонија: <http://www.mchamber.org.mk/> (07.11.2014)

15 Преземен текст од веб-страницата: <http://www.mintel.com/> (10.11.2014)



Најчесто компаниите постигнуваат конкурентска и одржлива предност на пазарот преку креативна употреба на информациите добиени од маркетинг истражувањето (Paucar, 2008: 45).

## **ПРАКТИЧНО ИСТРАЖУВАЊЕ ВО ПРЕХРАНБЕНИТЕ КОМПАНИИ**

Преку практичното истражување треба да се согледа дали маркетинг истражувањето како процес, помага во соодветно идентификување и собирање на потребните податоци и информации, односно да се идентификува знаењето што им е потребно на компаниите за да произведуваат, за да пласираат на пазарот и за да ги задоволат барањата на потрошувачите со соодветни прехранбени производи, а притоа да бидат ефикасни и ефективни.

Истражувањето се реализира во 30 средни и големи компании кои се занимаваат со производство на прехранбени производи во Р. Македонија.

Примерокот на истражувањето е репрезентативен, добиен по принципот на објективност.

Тука е применет методот на испитување. Техника што се користи е онлајн анкетното испитување. Анкетниот прашалник е пополнет од врвниот менаџмент во компаниите, или пак од менаџери на маркетинг секторот или на секторот за истражување и развој.

Како проблем на истражување е зголемениот број на произведени и увезени прехранбени производи што предизвикува проширување на пазарот на прехранбени производи и загрозување на конкурентноста на прехранбените производи. За да се зголеми конкурентноста на домашниот пазар и да се подигне вредноста на домашно произведените производи, прехранбената индустрија треба да врши соодветни истражувања на пазарот, цените, конкурентите, потрошувачите и на сè друго што е важно за донесување на соодветни маркетинг одлуки за остварување на целите.

Цел на ова истражување е прехранбените компании да вршат маркетинг истражување за да можат да донесат соодветни маркетинг одлуки кои ќе придонесат за остварување на целите на компаниите.

Дадена е следнава хипотеза: Прехранбените компании во Р.Македонија вршат маркетинг истражување за постигнување на поголема ефикасност.

Добиените податоци од анкетните прашалници се обработуваат во статистичкиот софтверски пакет SPSS 19.0 и во Microsoft Excel, а хипотезата се испитува со помош на дрво на одлучување и  $\chi^2$  табела на контингенција.

## **АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ДОБИЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ЗА МАРКЕТИНГ ИСТРАЖУВАЊЕ ВО ПРЕХРАНБЕНИТЕ КОМПАНИИ**

На 90% од испитаните прехранбени компании им е потребно ново знаење за донесување маркетинг одлуки во компанијата. Од нив, 60% го добиваат новото знаење по пат на маркетинг истражување.



86.7% од прехранбените компании во Р. Македонија вршат маркетинг истражување. Од овие компании, 40% вршат маркетинг истражување повеќе пати годишно, 36.7% еднаш годишно, а 10% вршат маркетинг истражување еднаш на неколку години.



Слика 1 Период на спроведување на маркетинг истражување

63% од прехранбените компании кои имаат потреба од ново знаење за донесување на соодветни маркетинг одлуки, новото знаење го добиваат по пат на маркетинг истражување, додека 33.3% од компаниите новото знаење делумно го добиваат по пат на маркетинг истражување.

#### Потреба од ново знаење за маркетинг одлуки \* Добивање на ново знаење преку маркетинг истражување Crosstabulation

Count

		Добивање на ново знаење преку маркетинг истражување			Total
		Не	Да	Делумно	
Потреба од ново знаење за маркетинг одлуки	Не	0	1	2	3
	Да	1	17	9	27
Total		1	18	11	30

Табела бр. 1 Потреба од ново знаење за донесување на маркетинг одлуки; добивање на ново знаење преку маркетинг истражување

На тврдењето дека преку маркетинг истражувањето може да се добијат податоци и информации за пазарот и неговите сегменти, целосно се согласуваат 33.3%, се согласуваат 63.3% од испитаните компании и целосно не се согласуваат 3.3% од компаниите. Потоа, дека преку маркетинг истражувањето може да се добијат податоци за трендовите на пазарот се согласуваат 53.3%, а целосно се согласуваат 46.7%. Дека со маркетинг истражувањето може да се добијат податоци и информации за продажбата, се согласуваат 50%, 33.3% целосно се согласуваат, а 16.7% од испитаните компании имаат неутрално мислење во однос на ова тврдење. Дека со маркетинг истражувањето може да се добијат податоци за продажбата, се согласуваат 10%, а



целосно се согласуваат 53.3%. Со ова тврдење не се согласуваат 10%, а имаат неутрално мислење исто така 10% од испитаните компании. Дека маркетинг истражувањето дава податоци и информации за конкуренцијата, се согласуваат половина од испитаните компании, целосно се согласуваат 33.3%, имаат неутрално мислење 10% и не се согласуваат 6.7%.

Знаењето добиено од маркетинг истражувањето може да се користи за креирање на идни планови и цели од страна на 21.1% од компаниите и за добивање на дополнителен материјал за соработка со маркетинг агенции, дистрибутери, добавувачи и со други правни субјекти од страна на 18.8% од компаниите. Останатите 17.3% сметаат дека може да го користат ова знаење за ажурирање на веќе достапните податоци и информации, 15.8% за креирање на маркетинг информациски систем, 15% за креирање на бази на податоци и 12% за решавање на проблеми.

Најголем дел од компаниите, и тоа 17.5% сметаат дека со маркетинг истражувањето може да се донесат одлуки во врска со промотивните активности, потоа 15.6% – одлуки за доставување на производите до потрошувачите и набавка на нова опрема, 13.8% – донесување одлуки за цени, 13.1% – одлуки за производство на нови прехранбени производи, 12.5% – одлуки за градење на односи со потрошувачите и 11.9% – одлуки за продажни стратегии.

#### Маркетинг истражување и донесување на одлуки

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Со маркетинг истражувањето до маркетинг одлуки <sup>a</sup>	Одлуки за производство	21	13,1%	70,0%
	Одлуки за набавка на технологија	25	15,6%	83,3%
	Одлуки за цени	22	13,8%	73,3%
	Одлуки за промотивни активности	28	17,5%	93,3%
	Одлуки за продажни стратегии	19	11,9%	63,3%
	Одлуки за доставување на производите	25	15,6%	83,3%
	Одлуки за градење односи со потрошувачите	20	12,5%	66,7%
	Total	160	100,0%	533,3%

Табела бр.2 Маркетинг истражувањето и донесување на маркетинг одлуки

За да се потврди хипотезата која што е дадена се поставуваа следниве услови: повеќе од половина од прехранбените компании да добиваат или делумно да добиваат ново знаење по пат на маркетинг истражување и да спроведуваат маркетинг истражување. Потоа, потребно е повеќе од половина од овие компании да вршат маркетинг истражување еднаш годишно или повеќе пати годишно и да сметаат дека истражувањето придонесува за остварување на целите и за нивно долгорочно и стратешко дејствување.





Слика бр.2 Дрво на одлуки за хипотеза: Прехранбените компании во Р. Македонија вршат маркетинг истражување за постигнување на поголема ефикасност

26 од 30 прехранбени компании спроведуваат маркетинг истражување, а 29 добиваат или делумно добиваат ново знаење по пат на маркетинг истражување.

Од 26 компании кои спроведуваат маркетинг истражување, 23 тоа го прават еднаш или повеќе пати годишно и 16 сметаат дека истражувањето придонесува за остварување на целите и за нивно долгорочно и стратешко дејствување, додека од 29 компании кои добиваат или делумно добиваат ново знаење по пат на маркетинг истражување, 26 спроведуваат знаење еднаш или повеќе пати годишно и 18 сметаат дека истражувањето придонесува за остварување на целите и за нивно долгорочно и стратешко дејствување.

Врз основа на овие одговори се согледува дека условите се исполнети и затоа оваа хипотеза се потврдува.

За тестирање на оваа хипотеза се користи и  $\chi^2$  табела на контингенција:

За оваа хипотеза е важно и интересно да се испита дали комбинацијата од атрибути „Добивање ново знаење од маркетинг истражувањето“ и „Колку често се прави маркетинг истражувањето“ придонесува за точноста на класификацијата, или можеби зачестеноста на маркетинг истражувањето не влијае, туку доволно е да се прави некакво маркетинг истражување.



$\chi^2$  табела на контингенција и вредности:

Добивање на ново знаење преку маркетинг истражување * Колку често се прави маркетинг истражување Crosstabulation					
Count	Колку често се прави маркетинг истражување			Total	
	Еднаш годишно	Повеќе пати годишно	Еднаш на неколку години		
Добивање на ново знаење преку маркетинг истражување	Да	2	10	3	15
	Делумно	9	2	0	11
Total		11	12	3	26
Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
Pearson Chi-Square	12.468 <sup>a</sup>	2	.002		
Likelihood Ratio	14.181	2	.001		
Linear-by-Linear Association	10.766	1	.001		
N of Valid Cases	26				

Слика бр.3  $\chi^2$  табела на контингенција за хипотезата

Вредноста на  $\chi^2$  во овој случај е многу висока – повеќе од 12, а соодветно р-вредноста е мала, што значи дека ја отфрламе претпоставката дека комбинацијата од атрибути не е значајна и заклучуваме дека оваа комбинација од атрибути, поради високата вредност на  $\chi^2$  е многу значајна.



## **ЗАКЛУЧОК:**

### **ИЗВЕШТАЈ ЗА ПРИМЕНАТА НА МАРКЕТИНГ ИСТРАЖУВАЊЕТО ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТ ВО ПРЕХРАНБЕНИТЕ КОМПАНИИ**

Врз основа на обработените податоци од истражувањето и врз основа на потврдената хипотеза за маркетинг истражувањето, може да се заклучи дека прехранбените компании спроведуваат маркетинг истражување за донесување на различни маркетинг одлуки со цел постигнување поголема ефикасност во работењето.

Прехранбените компании ја имаат осознаено потребата за добивање ново знаење и тоа го прават по пат на маркетинг истражување. Маркетинг истражувањето најчесто го прават еднаш или повеќе пати годишно, што е добар показател за значајноста на овој процес за една компанија.

Прехранбените компании го користат знаењето добиено од маркетинг истражувањето за ажурирање на постоечкото маркетинг знаење, за решавање проблеми, за креирање идни планови или активности, за креирање маркетинг информациски систем и др. Исто така, знаењето добиено од маркетинг истражувањето се користи за донесување на различни маркетинг одлуки, и тоа одлуки за промоција на прехранбените производи, за нивна дистрибуција, за креирање цени, за креирање продажни стратегии, за одлуки за градење односи со потрошувачите и др.

Прехранбените компании треба да спроведуваат маркетинг истражување тогаш кога ќе имаат потреба бидејќи на тој начин ќе можат да ги добијат потребните податоци и информации за ефикасно решавање на некаков проблем или за донесување на соодветна маркетинг одлука.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Економија и трговија, <http://www.missions.gov.mk/>
2. Subnational Doing business, Doing business in South East Europe, The International Bank for reconstruction and development/ The World bank, A Publication of the World Bank and the International Finance Corporation, pp.5-25, 2011
3. Стопанска комора на Р. Македонија,
4. [http://www.mchamber.org.mk/\(S\(abf2yhjn1j4bci55yh2pwy45\)\)/default.aspx?lId=1&mId=72&smId=19&ContentContainer4\\$ctl00\\_page=6](http://www.mchamber.org.mk/(S(abf2yhjn1j4bci55yh2pwy45))/default.aspx?lId=1&mId=72&smId=19&ContentContainer4$ctl00_page=6)
5. Food market research <http://www.mintel.com/food-market-research>
6. Paurav Shukla, Essentials of marketing research, Paurav Shukla & Ventus Publishing Aps, pp.45, 2008



## INCREASING ENERGY EFFICIENCY OF GAMZIGRAD SPA USING GEOTHERMAL ENERGY

**Dr Ilić Biljana**

Faculty of management Zajecar  
Park suma Kraljevica b.b. 19000 Zajecar  
[biljana.ilic@fmz.edu.rs](mailto:biljana.ilic@fmz.edu.rs)

### ABSTRACT

Nowadays it is raised the question of possibility of further survival and development of the planet of Earth, because of the fact that man in the last few decades has significantly damaged the environment and eco-system.

As the human civilization had pitilessly spent unrenewable energy sources to achieve economic progress and development of economy, mankind have faced disappointing fact that there are less and less such sources, so that there is a great danger which could cause their complete exhaustion. Trying to find solution for the conditions in which he is, man has started to direct his attention to other, alternative sources of energy, so-called group of renewable sources, whose use does not endanger balance in the nature and does not damage the eco system. The Paper deals with one type of renewable energy, geothermal energy. It was calculated the energy efficiency of the geothermal well in the spa of Gamzigradska Banja if the well is used for heating the Special Hospital for Rehabilitation in Gamzigradska Banja.

**Key words:** Energy efficiency, development, geothermal energy, Gamzigrad Spa.



## 1. INTRODUCTION

Modern world has been largely faced with the necessity for global and common responsibility for development in accordance to both the needs of people and nature and the concept that the planet Earth has to be saved in an acceptable way. Modern business means socially responsible behaviour of all subjects who should be active participants in economic community. Application of new theoretic frames has enabled a new discipline in economics of the environment whose first contributions were connected with the analysis of economic aspects of pollution, the authors of which were Ayres and Kneese (1969), Smith (1972) and Daly (1977) [1]. The most significant stage in the development of theory of 20th century economics, however, occurred with appearance of the book 'The Entropy Law and the Economic Process' by Nicholas Georgescu-Roegen [2]. Georgescu Roegen's new view, based on concept of thermodynamics, was further elaborated first by Mirowsky (1989) and some time later by Beard and Lozada (1999). Georgescu Roegen's message is that the law on entropy condemns the civilization to decrease when all supplies of high organized substance – energy, that is, low entropies, have been used up [3]. Roegen pointed to the significance of the law on entropy in the area of economics [4]. The only thing that mankind, by a rational action can do, is to postpone the moment. In other words, to make the rate of entropy increase on the Earth be as much slow as possible. Material goods and their production, exchange and consumption have to be understood within the cultural matrix [5]. Therefore, it means that the term of sustainability is not a new one. Talking about the roots of this concept, within efforts to find an answer to the question about the perspectives of the development of the human society with limited natural resources and growing demography, E. Kula emphasises that A. Smit, D. Rikardo and R.T. Maltus[6] were dealing with the problems of the environment as far as in 19th century. The best way to protect the environment and the best way to achieve economic values of both a business subject and the state as a whole is to use the natural values in the way to be available to future generations. When using renewable natural resources, unrenovable raw materials are largely saved and the environment is protected.

## 2. REHABILITATION HOSPITAL IN GAMZIGRAD SPA

In the vicinity of Zajecar, the town in Eastern Serbia, it is situated the Gamzigradska Banja spa in which there are two economic entities, the 'Kastrum' Hotel and the Special Hospital for Rehabilitation 'Gamzigrad'. The Special Hospital for Rehabilitation 'Gamzigrad' was founded in 1978. There are two indoor pools with thermo-mineral water. The thermo-mineral water is 42 C° and is used for hydrotherapy in pools, galvan and mineral baths, and underwater massage therapy. As the Special Hospital in Gamzigradska Banja makes use of thermo-mineral water for treatment and as therapeutic means, it is possible to make it an ecologically representative institution which would, at the same time, be completely independant in relation to the use of energy. Relating the latter, the research is based on calculating possible saving of energy necessary for functioning of the Hospital. Since the effect of the environment on tourism is most vivid in tourist destinations, special attention has been paid to using one aspect of renewable energy [7]. Calculation of energetic efficiency is based on saving of energy by incereasing the flow of water of one of the most abundant wells of geothermal water in Gamzigradska Banja, minimal increase of energetic efficiency of the Special Hospital, and by saving at minimal use of the renewable (geo-thermal) energy for the needs of the Special Hospital. To understand better further research, and for the needs of the Paper, we will explain the fololowing terms: obtained heat and heat burden.



### 3. GEOTHERMAL ENERGY AND SPECIFIC HEAT - ENERGY EFFICIENCY OF THE BUILDING OF HOSPITAL

To make an analysis of the heat transfer through the construction cover of the building aims to enable as much as possible realistic calculation of needs for heating and cooling the inside of the building and, according to these needs, to determine relevant heating and cooling capacities of the elements of thermo-technical installations equipment [8]. During winter, the temperature of the air in the rooms which people stay at is higher than the one outside, therefore, the building 'loses' heat. To keep the air temperature in the rooms constant and to make people feel comfortable, it is necessary to compensate the heat lost, that is, to compensate the heat losses. Accordingly, the heat losses represent the amount of heat, that the room gives away to the outside space, in a time unit. In summer, the temperature of the air outside is high, the days are mostly bright with a great amount of sunshine. Significant amount of the sunshine reaches the inside of the building. To keep the temperature in the rooms lower from the one outside, it is necessary to eliminate extra heat. Heat gains mean the amount of heat the room gets either from outside or inside sources of heat in a time unit. Although air-conditioning, including cooling the air, is practiced usually in summer, the system of air-conditioning is working all year round. It means that in our climate conditions in winter the air is heated while in summer it is cooled. In winter, the calculated amount of heat that the room loses is equal to the amount of heat that should be compensated by the system of heating [9]. Specific heat is the energy needed for raising the temperature of the unit mass for a unit temperature. Its dimensions are the energy per mass, per level, and in the SI system it is expressed by the unit Joule per kilogram-Kelvin ( $J/kgK$ ). This value for water is **4186**  $J/kgK$  ([http://sh.wikipedia.org/wiki/Specificna\\_toplota](http://sh.wikipedia.org/wiki/Specificna_toplota)).

To improve business efficiency of the Special Hospital for Rehabilitation 'Gamzigradska Banja' by reducing fixed costs and making better energy efficiency, certain investments, which are minimum in relation to possible profit obtained by saving of energy is required. It will be taken into consideration the fact that, out of 100% energy needed for heating the building, only 10% of energy is obtained from other sources (electric power), primarily for using medical equipment, lightning, work of computers, work of apparatus for obtaining overheated steam necessary for sterilization. If it is supposed that the rest of 90% of energy can be obtained by using one of the existing geothermal wells, it is possible to calculate the saving. Overheated steam, necessary for various purposes in the Special Hospital, is currently being obtained from fast steam generators that use heating oil as a power-generating fuel. It can be concluded that it is possible to achieve the saving of this energy substance of 100% if heating oil were exchanged by either natural gas or TNG. In the time of the ex-SFRY, some hydro-geologic investigations were carried out in Gamzigradska Banja. The Orderer was the Rehabilitation Center, the Investor was the Institute for Geologic Investigation, the designer was one of the Mining and Geologic Institutes in Serbia, while the Works Contractor was not known. It is very hard to get either the survey or the results of the investigation. The Rehabilitation Center was designed and built in accordance with the regulations proscribed for the buildings of the 1970s and 1980s. At that time people did not pay so much attention to energy efficiency, however they built buildings and structures made of concrete, with great windows, the example of which is the Rehabilitation Center itself. Its heat efficiency is really small, which means that, expressed numerically, the specific heat load is great and amounts about  $q=150-200W/m^2$ . Nowadays, the EU standards require the specific heat load to be less than  $q=80W/m^2$ . However, regarding the size of the structure, it is necessary to determine what exact heat load for each part of the building is [10]. The boiler room of the Special Hospital is located outside the building; it was designed and built according to the regulations of the 1970s. The designer



of that time, according to the price of energy substance, designed the boiler room which used heating oil as an energy substance. The exploitation of its boilers is 70% ( $\eta = 0,70$ ). Total heat of the ground-plan area of the Special Hospital amounts about  $5800 \text{ m}^2$  ( $S=5800 \text{ m}^2$ ). What is a well-known fact is that there are seven geo-thermal wells out of which the best one has abundance of  $50 \text{ kg/s}$  with the temperature of  $t = 42\text{C}^\circ$ . At cooling this temperature for  $\Delta t = 1\text{C}^\circ$ , the enthalpy flux, or the *thermodynamic power* of the well amounts over  $200 \text{ KW}$ . According to the available data, the best well in Gamzigrad Spa has the values as shown:  $Q \text{ max (l/s)- 20}$ ; Temp. ( $\text{C}^\circ$ ) –  $42$ ;  $\text{MW-2.5}$ ;  $\text{TJ/god.- 79}$ ; Type – borehole; [10].

#### 4. INCREASING THE WATER FLOW OF ONE GEO-THERMAL WELL IN GAMZIGRAD SPA TO ENERGY EFFICIENCY

If the data base from the Table 2 applies adequate calculation of possibilities for using the most abundant well in Gamzigradska Banja for heating, we get the following results. Taking into consideration the less favourable value of the specific heat load of  $q = 180 \text{ W/m}^2$ , as well as the maximum heated area of the building of  $S = 5800 \text{ m}^2$ , total heat load  $Q$  for the Special Hospital, with application of the formula 1.1, would be [11]:

$$Q = q \cdot S \quad (1.1)$$

$$180 \text{ W/m}^2 \cdot 5800 \text{ m}^2 = 1044000 \text{ W}, \text{ that is, } 1,04 \text{ MW}$$

If the flow of water from the geothermal well is increased (it is artificially limited to  $16 \text{ kg/s}$ ), to  $m = 20 \text{ kg/s}$  and is cooled for  $\Delta t = 16\text{C}^\circ$ , the following values will be obtained by application of the formula for calculating the inside energy of a body (1.2):

$$Q = m \cdot c \cdot \Delta t \quad (1.2)$$

$$20 \text{ kg/s} \cdot 4186 \text{ J/kgC}^\circ \cdot 16\text{C}^\circ = 1339520 \text{ W}, \text{ that is, } 1,33 \text{ MW}$$

It is quite clearly that the value of the heat flux of the geothermal well ( $1,33 \text{ MW}$ ) is greater than the value of the necessary heat flux for heating the building, amounting  $1,04 \text{ MW}$ . Therefore, if it is excluded ecology and heat losses, the Special Hospital has a chance to be heated by using its own geothermal well since, at the least favourable conditions and maximum losses, the thermic flux (thermodynamic power) of the examined geothermal well is greater than the greatest heat load for heating the Hospital at maximum heat losses of the building. Technical solution for such wasteful spending of energy could be found in the way to heat the clean outside air by the heat from the geothermal well on the temperature of  $25\text{C}^\circ$  (depending on the outside air temperature, this value can be increased or reduced if necessary), and so heated, it could be free put into the building, and then, without heat recuperation, blown out in its surroundings. It is quite feasible since the temperature from the geothermal well ( $t = 42\text{C}^\circ$ ) is far greater than the temperature which is needed for heating the air ( $20 \text{ C}^\circ - 30 \text{ C}^\circ$ ) [10].

*Saving of energy at minimum increase of energy efficiency of the special hospital*

Since Serbia in near future is to sign the EU Stabilization and Association Agreement, it is necessary to, at the latest of the end of the year 2014, adjust its regulations to those of the EU





Directives, among which there is the Directive on Energy Efficiency [12]. It is very likely that this Directive could be the condition for Serbia to be a candidate for membership in the EU. In September 2013, the European Parliament adopted new Directive on Energy Efficiency. This one obliges the EU countries to apply certain measures aimed to save energy. One of the measures is reconstruction of public buildings, whereas large companies are obliged to carry out energy reviews every four years. It was estimated that decrease in consumption of energy for 20% would result in saving in the EU of up to 50 milliard euros per year. The Directive is also a result of a compromise and it does not contain obligatory aims for the members. A real challenge is application of new regulations regarding the investments needed to reduce consumption of energy. When new regulations come officially into effect, the EU members will be obliged to reconstruct 3% of total area on which there are state-owned buildings that 'are both heated or cooled'. This obligation is to refer to the buildings whose usable area is greater than 500 m<sup>2</sup>, whereas, from July 2015 and on, it is referred to the buildings with usable area of more than 250 m<sup>2</sup>. However, the EU members can achieve energy efficiency using other ways. All large companies are, every four years, to be subjected to energy revision that is going to be carried out by independent experts. The revision is to be initiated three years beyond new regulations have come into effect. The Directive comes into effect 20 days beyond publishing in the EU Official Journal while the EU members will have the term of 18 months to make it become a part of their legislation system [13]. Relating to Gamzigradska Banja, to carry out adjustments with the EU standards, it is necessary to calculate increase of energy efficiency relating to heat protection of the building for nearly 100 W/m<sup>2</sup>. The European standards require specific heat load to be less than 80 W/m<sup>2</sup>, whereas current heat load of the building is from 150 W/m<sup>2</sup> to 200 W/m<sup>2</sup>. The question is how much saving of energy substances, meaning the heat protection of the building, can be obtained if the energy efficiency is increased for only a half of necessary value, that is,  $\Delta t = 50 \text{ W/m}^2$  [10]? Total saving of heat energy at increase of heat efficiency of the building by application of the formula 1.3 will be:

$$\Delta Q = S \cdot \Delta q \quad (1.3)$$

$$\Delta Q = 5800 \text{ m}^2 \cdot 50 \text{ W/m}^2$$

$$\Delta Q = 290000 \text{ W} = 290 \text{ KW}$$

Total time of heating in the course of one year -  $\tau$ , e.g. 6 months, expressed in hours -  $h$ :

$$\tau = (6 \text{ mesi}) \cdot (30 \text{ dana}) \cdot (24 \text{ sata})$$

$$\tau = 4320 \text{ h}$$

Total saved energy -  $\Delta Q'$  amounts (formula 1.4):

$$\Delta Q' = \Delta Q \cdot \tau \quad (1.4)$$

$$\Delta Q' = 290 \text{ KW} \cdot 4320 \text{ h}$$

$$\Delta Q' = 1252800 \text{ KW/h}$$

The heat power of the oil is the amount freed at burning of a unit of mass and is expressed in kWh/kg or MJ/kg. Upper heat power of the fuel is a theoretical value and is the same with the amount



of heat that would be freed at full burning of a unit of the mass in ideal conditions and without presence of humidity in the fuel. The heat power of fluid fuels is averagely greater for about 50% in comparison to the heat power of solid fuels. Moreover, there is a possibility to transport it by pipeline, fluid fuels burn without solid deposit, and the burning process is more easily controled and automatized. Specific maximum energy value  $m=1kg$  of heating oil, that is, the upper heat power of fuel [14] amounts  $e= 46\ 000\ KJ/kg$ , that is  $e= 12,7\ KWh/kg$ . If we take into consideration total exploitation of the staem boiler amounting 70%,  $\eta=0,70$ , then  $e'$ , or the specific maximum energy value at full capacity of the steam boiler, according to the formula 1.5, is:

$$e' = \eta' \cdot e \quad (1.5)$$

$$e' = 0,70 \cdot 12,7 KWh / kg$$

$$e' = 8890 KWh / kg$$

Total amount of saved heating oil –  $m$  for a year is (formula 3.6) [10]:

$$m = \Delta Q / e'$$

$$m = 125800 Kwh / 8890 Kwh / kg \quad (1.6)$$

$$m = 140922 kg$$

Total saving in fixed costs of energy substances –  $c$  for a year, if the price of heating oil is  $c' = 1\ \text{€}/kg$  (formula 1.7) [10]:

$$c = c' \cdot n$$

(1.7)

$$c = 1\ \text{€} / kg \cdot 140922 kg$$

$$c = 140922\ \text{€}$$

The saving in Euros for a year is 140 922 €, the fact that should not be neglected.



## CONCLUSION

Due to many-a-year irresponsible relation to limited resources of the earth, especially in 20th century and as well at the start of 21st century, our civilization has faced cataclysmic dangers and, as a result, in the period of ferment that gradually turns into the process of search for sustainable vision of continuation in the future [15]. Initiated by such a great threat to the survival of mankind and the whole planet, both experts from various fields and competent institutions are included in solving ecologic problems. They have considered some offered solutions of coming out of the crisis generated by the climatic changes. The future of the human civilization is found in proper management of the natural resources. Since they are classified into renewable and irrenovable resources, it is advisable to substitute irrenovable resources with renewable ones. In that way, irrenovable goods are saved and kept for future generations, while consumption of renewable energy substances reduce harmful effect on the environment. The concept of sustainable development was proclaimed by the Bergen Declaration in 1990. It initiated and pointed to the necessity of creative forms of labour and activities which include both the lowest and highest scientific, professional and administrative institutions in all fields of human activities [16].



## REFERENCES

1. Jenner, P. and C. Smith, (2002), „The tourism industry and the environment“, London: Economic intelligence Unit.
2. Nicolae Georgescu-Roegen, „*The Entropy Law and the Economic Process*“ (1971), Harvard University Press
3. Nicolae Georgescu-Roegen, (aprilie 1979), „Energy analysis and economic valuation“; *Southern Economic Journal*, 45, (4), 1023-1058; traduzione italiana col titolo: "Analisi energetica e valutazione economica", e con modifiche, in: "Energia e miti economici", 1998;
4. Nicolae Georgescu-Roegen, (1966), „ *Analytical Economics: issues and problems*“, Cambridge, Mass.: Harvard University Press
5. Kuka, M, (2010), „Pojmovne i teroijske osnove obrazovanja za održivi razvoj“, Kuka, Beograd
6. Kula, E. (1998), „History of Environmental Economic“ Thought, London & New York, Routledge
7. Stojanović, M., Djekić, T., (2011), „Uticaj društveno-ekoloških faktora na razvoja turizma“, *Zbornik radova Tehnološkog fakulteta*, Leskovac, IX Simpozijum Savremene tehnologije i privredni razvoj
8. Toplotno opterećenje i klimatizacija, (2011) Energetska efikasnost sistema grejanja i klimatizacije; available at: <http://termoizolacija.net/wp-content/uploads/2011/12/06-Toplotno-optere%C4%87enje.pdf>, accessed: 20.02.2015
9. Specifična toplota, Wikipedia, (jun 2014), available at: [http://sh.wikipedia.org/wiki/Specificna\\_toplota](http://sh.wikipedia.org/wiki/Specificna_toplota), accessed: 20.02.2015
10. Study of energy efficiency of Gamzigrad Spa, (2009.), Faculty of economy, Niš
11. Tribina »eu direktiva energetske efikasnosti zgrada i nacionalni akcioni plan energetske efikasnosti zgrada republike srbije“ (2009) Privredna komora Beograd; available at: [http://www.kombeg.org.rs/aktivnosti/c\\_tehno/Detaljnije.aspx?veza=4891](http://www.kombeg.org.rs/aktivnosti/c_tehno/Detaljnije.aspx?veza=4891), accessed: 20.02.2015.
12. [Direktiva o energetskej efikasnosti | Ursa](http://www.ursa.rs/sr-Latn-CS/vesti/Stranice/direktiva.aspx); (2012) Saopštenje za javnost, Brisel, available at: <http://www.ursa.rs/sr-Latn-CS/vesti/Stranice/direktiva.aspx>; accessed: 10.01.2015
13. [Fuels - Higher Calorific Values - Engineering ToolBox](http://www.engineeringtoolbox.com/fuels-higher-calorific-values-d_169.html); available at: [http://www.engineeringtoolbox.com/fuels-higher-calorific-values-d\\_169.html](http://www.engineeringtoolbox.com/fuels-higher-calorific-values-d_169.html), accessed: 12.02.2015.
14. Milutinović, S. (2011), Sustainable Housing (Održivo stanovanje), Niš: Faculty of Occupational Safety (in Serbian)
15. Ćerimović, V. Lj. (2010), „Održivost, građena sredina i klimatske promene“, *Zbornik radova sa I nacionalne konferencije sa međunarodnim učešćem Zaštita životne sredine u energetici, rudarstvu i pratećoj industriji*, Divčibare, Serbia, Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije
16. The Bergen Conference and its proposals for addressing climate change;(2009), available at: <http://unfccc.int/resource/ccsites/senegal/fact/fs220.htm>; accessed: 25.02.2015.



## МАКЕДОНСКИТЕ ТАЈНИ СЛУЖБИ – СОСТОЈБИ И ТЕНДЕНЦИИ

**Проф. д-р Гоце Џуклески**

Национален координативен центар за гранично управување

[goce\\_dzukleski@moi.gov.mk](mailto:goce_dzukleski@moi.gov.mk)

### АПСТРАКТ

Разузнавачките служби (организации), кои низ историјата функционираше како „тајни сили на власта“, денес се повеќе го прошируваат својот спектар на активности и на дејствувања. Ако порано нивната функција се концентрирала врз собирање на доверливи податоци за војските на другите држави, во поново време нивните функции се мултиплицираат, но и во значајна мера се модифицираат.

Разузнавањето денес се повеќе претставува неделив дел од процесот на донесување одлуки, односно тоа е суштина за успешно функционирање на секоја влада. Во ова насока, политичките лидери мора да располагаат со целосни, точни и правовремени информации за странските држави, коишто ќе им послужат како основа за донесување валидни одлуки за преземање соодветна акција. Имено, одговорните и посветени лидери на секоја нација бараат знаење, или уште поконткретно, предзнаење за светот околу нив. Само на тој начин, тие ќе се способни да ги заштитат и унапредат виталните интереси на нивната нација, држава и граѓани. Затоа, долгорочно гледано, страната која што има подобро разузнавање, поефикасно ќе ја користи и ќе ја штеди својата моќ.

Формирањето на разузнавачката и безбедносна заедница во Република Македонија, како значаен сегмент од безбедносниот систем на државата, започна со донесувањето на Законот за внатрешни работи во 1995 година, кога Службата за државна безбедност се преименува во Дирекција за безбедност и контраразузнавање (ДБК), а со измена на Законот за организација и работа на државната управа, во 2000-та година, ДБК се реструктурира во Управа за безбедност и контраразузнавање (УБК), којашто остана во рамките на МВР, притоа задржувајќи ги работните активности поврзани со државната безбедност. Додека, пак, со Законот за Агенцијата за разузнавање (од 1995 година), се формира посебен орган на државната управа. Разузнавањето треба да обезбеди податоци за опасностите коишто можат да се појават однадвор, податоци со коишто треба да се создадат услови за поддршка на нашата надворешна политика и на другите субјекти коишто се грижат за безбедноста на државата за да можат успешно да се спротивстават на сите закани. Исто така, за спроведувањето на разузнавачките и контраразузнавачките активности, коишто произлегуваат од Законот за одбрана, во рамките на Министерството за одбрана е формирана Воената служба за безбедност и разузнавање со надлежности за планирање, организирање и спроведување на разузнавањето, контраразузнавањето и заштитата на силите на Министерството за одбрана и АРМ. Во рамките на АРМ функционира и посебен орган којшто е насловен како J-2. Овие три служби, всушност, ја сочинуваат разузнавачко-безбедносната заедница во Република Македонија.

Но, во досегашното практикување на овие служби, за жал, се појавија и соодветни проблеми при функционирањето на истите. Основен проблем со којшто се соочуваат ваквите служби е некоординираноста во нивното работење.



Оттаму, во трудов посочувам и одредени размисли коишто одат во насока на преземање соодветни реформски зафати, а со цел тие да станат поефективни и поефикасни.

**Клучни зборови:** разузнавање, македонски тајни служби, состојби, нови менаџерски предизвици - координација, организациска интеграција, поголема ефективност.

## MACEDONIAN SECRET SERVICES - CONDITIONS AND TRENDS

**Prof. Goce Dzuklevski, Ph.D.**

National Coordination Centre for Border Management

[goce\\_dzuklevski@moi.gov.mk](mailto:goce_dzuklevski@moi.gov.mk)

### ABSTRACT

Intelligence services (organizations) that have historically functioned as "the secret forces of the government," today are increasingly expanding their range of activities and actions. Earlier their functions were concentrated on the collection of reliable data on the armies of other countries, and nowadays their functions are multiplied, and, significantly modified.

Intelligence services today are an inseparable part of making decisions process, and that is essential for successful functioning of any government. In this regard, political leaders must have the complete, accurate and timely information about foreign countries, which will serve as a foundation for making valid decisions and taking appropriate action. Namely, responsible and dedicated leaders of each nation are seeking knowledge, or more precisely, prior knowledge about the world around them. Only in this way, they will be able to protect and promote the vital interests of their nation, state and citizens. Therefore, in the long run, the country that has better intelligence, will more efficiently use and save its power.

The formation of the intelligence and security services in republic of Macedonia, as an important segment of the security system of the country, started with the adoption of the Law on Internal Affairs in 1995, when the State Security Service was renamed in a Directorate for Security and Counterintelligence (DSC) and by amending the Law on the organization and operation of the state administration in 2000, DBK was restructured in a Directorate for Security and Counterintelligence (DSC), which remained within the MIA, while keeping the operating activities related to state security.

Whereas by the Law of the Intelligence Agency (in 1995), it was established a separate state body. Intelligence should provide information about the dangers that may arise from the outside, data that should create conditions to support our foreign policy and other subjects that are responsible for the safety of the state so the state will be able to successfully resist any threats.

Also, for implementation of intelligence and counterintelligence activities arising from the Law on Defense, within the Ministry of Defense it's established a Military Security and Intelligence with responsibilities for planning, organizing and conducting intelligence, counterintelligence and protection forces of the defense Ministry and The . Within the Army a special body which is titled J-2. These three services, in fact, create the intelligence and security community Republic of Macedonia.

But in the current practice of these services, unfortunately, relevant problems have appeared in the functioning of the same. Main problem that these services are faced is the lack of coordination in their work.



Therefore, in this paper indicates some thoughts that go in the direction of taking appropriate reforms, in order to become more effective and efficient.

**Keywords:** intelligence, Macedonian secret services, conditions, new managerial challenges - coordination, organizational integration, greater efficiency.

## ВОВЕД

Владите на државите ширум светот се состојат од значителен број на службеници, односно лица што ја креираат политиката, како и лица што ја имплементираат истата, а на коишто им се потребни надворешни или внатрешни безбедносно-разузнавачки информации за да можат да ги вршат своите должности. Лицата и институциите што имаат потреба од надворешни и внатрешни безбедносно-разузнавачки информации се истите што се занимаваат со креирањето и со имплементирањето на националната безбедносна политика. Поради тоа, најочигледните корисници на ваквите информации се: претседателите на државите, претседателите на парламентите, претседателите на владите, министрите за внатрешни работи, министрите за надворешни работи, министрите за одбрана и сл.

Исто така, постојат и други креатори на политики што имаат потреба од разузнавачки информации. Така, на пример тие што имаат надлежности во областите на меѓународната економија, трговијата и размена на технологијата, енергетиката, животната средина, јавното здравје итн.

Надворешните (странски) разузнавачки информации можат да се дефинираат како продукт што е резултат на собирањето, обработката, интеграцијата, анализата, евалуацијата и интеграцијата на достапните информации што се однесуваат на надворешните, односно странските ентитети. Таквите ентитети можат да бидат странски влади, надворешни групи (вклучително и терористички организации) или области. Слично можат да се дефинираат и внатрешните безбедносно-разузнавачки информации со тоа што странските – надворешните ентитети се заменуваат со внатрешни – домашни безбедносни закани.

Собирањето на информациите може да се дефинира како намерно набавување на сите оние информации што можеби му се потребни на аналитичарот, корисникот или операторот. Собирањето може да биде во некоја од следниве форми: собирање информации од отворени извори, прикриено разузнавање, разузнавачки информации од човечки извори и испитувања и техничко собирање на разузнавачки информации<sup>16</sup>.

Податоците од отворени извори се состојат од материјал собран од јавно достапните извори: весници, списанија, технички и стручни списанија, книги, владини извештаи, радио-телевизиски емисии, документи, интернет и сл.

Прикриеното собирање се состои од присобирање податоци што не се достапни за јавноста. И тука можат да се применат човечките и техничките ресурси. Традиционалниот шпион (агент) може да се примени за да се набават чувствителни политички, воени или економски информации. Од друга страна, пак, системите за техничко собирање можат да се применат за

<sup>16</sup> Види повеќе кај: Џефри Т. Ричалсон, *Разузнавачката заедница на САД*, Магор, Скопје, 2009, стр. 2. и натаму.



набавување слики на воени инсталации, за пресретнување на различните комуникации и електронски сигнали и за детектирање на инфрацрвените, акустичните и други обележја на системите на оружјето и настаните.

Прикриеното собирање податоци, преку човечки извори се карактеризира со голема тајност и чувствителност. Но, кога кај ваквите човечки активности, чии идентитети ќе станат познати за странските безбедносни служби, набрзо истите ќе бидат уапсени или тие ќе бидат трансформирани во канал за дезинформирање.

Анализата се состои од интегрирање на собраните информации во готови разузнавачки информации. Во оваа насока, готовиот разузнавачки продукт може да биде едноставно изнесување на фактите, евалуација на можностите на воените сили на некоја друга нација, проекција на веројатниот тек на политичките настани во друга држава или, пак, анализа на можностите и целите на некоја терористичка група. Значајно е да се спомене и тоа дека со разузнавачката активност се преплетени (и тесно поврзани) контраразузнавањето и тајните операции.

Контраразузнавањето ги опфаќа сите добавувања на информациите и на активностите што имаат за цел да се навлезе во странските разузнавачки и безбедносни служби, а особено да се неутрализираат непријателските служби. Имено, ваквите активности се состојат од прикриено собирање информации (и од отворени извори), како и од анализа на информациите што се однесуваат на структурата и операциите на странските служби. Исто така, контраразузнавањето може да се состои и од директното навлегување и попречување на непријателските разузнавачки активности.

Тајните операции, пак, се состојат од сите операции што имаат за цел да влијаат врз странските влади, лица или настани во насока на политичките цели на владата – спонзор, при што поддршката на таа влада за тие операции се чува во тајност. Но, денес, терористичките организации се уште позначајна цел за тајните операции.

Постојат неколку различни видови на прикриени операции: црна пропаганда (пропаганда што тврди дека потекнува од извор од којшто, всушност, не потекнува); сива пропаганда (кај која што не се признава вистинското спонзорство); паравоени или политички дејства што имаат за цел да отфрлат, поткопаат или поддржат одреден режим; паравоени или политички активности што имаат за цел да им се спротивстават на обидите на одреден режим да создаде или да развие напредно оружје; поддршка (помош, оружје, обука) на лица или организации (владини компоненти, опозициски сили, политички партии и работнички синдикати); економски операции, дезинформации и насочени убиства<sup>17</sup>.

## **СУБЈЕКТИ НА РАЗУЗНАВАЧКИТЕ АКТИВНОСТИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

Разузнавачките активности во Република Македонија, поставени и организирани за извршување широк спектар задачи, претставуваат многу значаен инструмент за заштита на

<sup>17</sup> Оп. цит., стр. 3.





нашава држава. Разузнавањето, всушност, треба да обезбеди податоци и информации за одлучување на сите нивоа на власта.

Во оваа насока, актуелниот разузнавачко-безбедносен ситем на Република Македонија го сочинуваат: Агенцијата за разузнавање, Управата за безбедност и контраразузнавање при Министерството за внатрешни работи и Воената служба за безбедност и разузнавање при Министерството за одбрана.

Носител на разузнавачките активности во Република Македонија е *Агенцијата за разузнавање*. Со законот, што го донесе Собранието на Република Македонија на 29. 03. 1995 година, се создаде законска рамка за формирање на Агенција за разузнавање, како посебен орган на државната управа.

На чело на Агенцијата за разузнавање се наоѓа директор со мандат од четири години, а го именува и разрешува Претседателот на Република Македонија, пред којшто и одговара за својата работа. Исто така, и Владата на Република Македонија може да побара одговорност на директорот за работата на Агенцијата за разузнавање. При вршењето на работните активности од својот делокруг, Агенцијата за разузнавање е должна да ги почитува правата и слободите на граѓаните, загарантирани со Уставот и да обезбеди заштита на тајноста на податоците и на информациите со коишто располага.

Агенцијата за разузнавање сите сознанија коишто ги прибрала ги става на располагање на претседателот на Република Македонија, но и на потесниот круг корисници. Како, на пример: на премиерот, на претседателот на Собранието, министерот за внатрешни работи итн. Во Агенцијата за разузнавање има шест посебни организациски целини, издигнати на ниво на дирекции за извршување на: оперативни, аналитички, истражувачки и други работи. Организациската структура на Агенцијата за Разузнавање е претставена преку следниве дирекции: Дирекција за аналитика, Дирекција за оперативни работи, Дирекција за техничко разузнавање и поддршка, Дирекција за разузнавање на меѓународен тероризам и организиран криминал, Дирекција за обезбедување и Дирекција за општи работи.

Во рамките на Министерството за внатрешни работи, како посебен орган функционира *Управата за безбедност и контраразузнавање*, којашто ги извршува работите на државната безбедност. Управата за безбедност и контраразузнавање врши работи поврзани со безбедноста и контраразузнавањето. Во нив спаѓаат: заштита од шпионажа, тероризам или други активности насочени кон загрозување и уривање на демократските институции утврдени со Уставот на Република Македонија со насислни средства, како и заштита од потешки форми на организиран криминал.

Со управата за безбедност и контраразузнавање раководи директор, којшто е самостоен во извршувањето на работите од надлежност на Управата, а за својата работа му одговара на министерот за внатрешни работи и на Владата на РМ, којашто го именува за време од четири години. Во вршењето на работите од својата надлежност, вработените во Управата имаат право да собираат податоци и информации од граѓани, органи, претпријатија и други правни лица кои се должни да им овозможат уредно вршење на работите.

Управата за безбедност и контраразузнавање има посебни организациски целини за извршување на работите од својата надлежност со кои се обезбедуваат одредени



специфичности, поврзани со: контраразузнавањето, заштитата на уставното уредување и спортивставување на тероризмот, антитероризмот итн.

*Воената служба за безбедност и разузнавање* извршува разузнавачки, контраразузнавачки и безбедносни активности. Во оваа насока, разузнавањето содржи мерки, процедури и активности што се преземаат со цел прибирање, групирање и селекција, анализирање и евалуирање податоци коишто се од значење за одбраната на нашата држава. Активностите ги извршуваат лица од Министерството за одбрана (цивилни или активни воени лица) со посебни овластувања, дадени од страна на министерот за одбрана. Додека, пак, контраразузнавањето и безбедноста во вооружените сили подразбира мерки, активности и процедури што се преземаат за детекција и заштита од разузнавачка или било каков вид субверзивна дејност што се врши од страна на странски военоразузнавачки служби и агенции за разузнавање. Исто така, активности што се одвиваат во или надвор од државата и се насочени против одбраната на државата; детекција и заштита на сите форми на терористички активности насочени против одбраната на Република Македонија; заштита на задачите и плановите, областите и објектите коишто се од важност за одбраната на Република Македонија добиени преку контраразузнавачките активности, како и детекција, откривање и попречување на форми на организиран криминал во одбраната.

Воената служба за безбедност и разузнавање во остварувањето на разузнавачките и контраразузнавачките задачи врши повеќе функции, како на пример: остварува соработка со военоразузнавачки и контраразузнавачки задачи со партнерски служби од странски држави; врши координација со разузнавачките структури на НАТО, а задолжена е и за разузнавачка поддршка на силите на АРМ, ангажирани во мисии надвор од нашата држава; учествува во работата на Здружениот разузнавачки комитет и Центарот за кризен менаџмент; дава процени, заклучоци и предлози за безбедносни проблеми, состојби и потреби од одбраната; учествува во планирањето и во организирањето на персоналот во изведување операции на АРМ во државата и во странство; презема мерки за откривање, идентификување, попречување и елиминирање на заканите од шпионажа, субверзии, тероризам и во откривањето и сузбивањето на организираниот криминал.

## **УЛОГАТА НА МАКЕДОНСКИТЕ ТАЈНИ СЛУЖБИ**

Безбедносно-разузнавачкиот систем е задолжен за извршување на некои примарни функции од разузнавачката комплексност, што особено се однесува на придонесувањето за успешно функционирање на државниот апарат, како на внатрешен, така и на надворешен план. Разузнавачко-безбедносниот систем не носи политички одлуки и не ја креира политиката, но неговата дејност во голема мера им помага на оние што ги донесуваат тие одлуки. За да може државата, односно нејзиното раководство, да ги креира своите политички потези, потребно е да располага со точни и веродостојни податоци и информации за политичките, воените, економските, културните и другите прилики во други држави. Врз основа на ваквите информации, односно со нивната анализа, државното раководство донесува одлуки и презема чекори на внатрешен (во случај на дејствување на некои групи кои се насочени кон рушење на уставниот поредок) или на надворешен план. Всушност, разузнавачко-безбедносниот систем, во најширока смисла на зборот, ги обединува сите разузнавачки и безбедносни организации и институции, средства и методи, коишто тие ги применуваат во разузнавачката работа, механизмите за координација и контрола над нив, како и законската регулатива од таа материја.



Меѓутоа, во Република Македонија веќе на повидок се одредени проблеми во функционирањето на разузнавачко-безбедносните служби. Основен проблем со којшто се соочуваат службите е некоординираноста во нивното работење. Имено, во Република Македонија не постои посебно тело што ќе ги координира безбедносните служби. Денес, улогата на координатор на разузнавачко-безбедносната заедница, начелно се спроведува во рамките на системот за управување со кризи и тоа преку Групата за процена, каде што треба да се состануваат раководителите на службите. Меѓутоа, во практиката таа координација не функционира и тоа од повеќе причини. Основен проблем е “политичката тежина” што ја има директорот на Управата за безбедност и контраразузнавање во однос на другите директори и раководители. Вториот проблем е што овие служби не се сами во Групата за процени, туку таму се и другите претставници на институциите од безбедносниот систем, па ваквите служби не се чувствуваат доволно “комфорно” за да разменуваат сензитивни информации. Следен проблем е што нема одговорно тело со надлежности да врши сублимација на различните извештаи од службите и како такви да ги доставува до надлежните органи. Понатаму, иако разузнавачко-безбедносните служби се функционално зависни една од друга, тие не се поврзани помеѓу себе ниту хоризонтално ниту, пак, вертикално. Во оваа насока, точно е дека тие соработуваат на неформална основа, меѓутоа тоа не е доволно. Всушност, тоа е основната слабост на системот.

Исто така, проблем е што Агенцијата за разузнавање, како релативно нов орган во разузнавачко-безбедносната заедница, сеуште го нема заземено вистинското место во безбедносниот систем на државата. Оваа агенција се соочува со неколку проблеми. Првиот се однесува на преклопување одредени надлежности со Управата за безбедност и контраразузнавање. Вториот проблем се поврзува со самата кадровска екипираност, односно со човечките ресурси. Имено, претседателот на државата го назначува директорот на агенцијата, додека систематизацијата на работните места и финансискиот дел го покрива владата. Па така, ако владата сака да го ограничи нејзиното дејствување, особено ако премиерот и претседателот се од различна политичка опција, тогаш владата може да ги намали финансиските средства што ги добива агенцијата. Од друга страна, пак, постои можност само претседателот да ги добива потребните информации, а не и другите функционери. Во однос на Воената служба за безбедност и разузнавање останува отворено прашањето околу парламентарната контрола на оваа служба. Имено, во надлежностите на парламентарната Комисија за надзор врз работата на Управата за безбедност и контраразузнавање и Агенцијата за разузнавање, не постои дека таа може да врши парламентарна контрола и врз Воената служба за безбедност и разузнавање. Во оваа насока, воената служба не е обврзана да доставува годишни извештаи до Собранието.



## ЗАКЛУЧОК

Во трудот, во основни црти, е прикажана и анализирана состојбата на безбедносно-разузнавачката заедница во Република Македонија.

Имено, во разузнавачката заедница на државата сеуште постои “борба за престиж и ривалство” меѓу двете цивилни разузнавачко безбедносни служби, што негативно се одразува на квалитетот при нивното работење. Се има впечаток дека Управата за безбедност и контраразузнавање, повеќе сака да се занимава со разузнавачки активности и на тој начин навлегува во ингеренциите на Агенцијата за разузнавање. Како резултат на тоа, разузнавачката служба сеуште е инфериорна во однос на контраразузнавачката. Ова, се одразува и врз квалитетот на работата кај овие служби и нивниот финален производ. Ваквата состојба придонесе корисниците на информациите (претседателот, премиерот и министрите за одбрана, за внатрешни работи и за надворешни работи) понекогаш да добиваат и да располагаат со дијаметрално различни информации за исти безбедносен настан или состојба. Оттука, неминовна е потребата за донесување закон со којшто ќе се дефинираат соработката и надлежностите меѓу различните субјекти на разузнавачката и безбедносна заедница во Република Македонија.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Бакрески О. и Милошевиќ М., Современи безбедносни системи (Компаративна анализа на земјите од Југоисточна Европа), Скопје, 2010.
2. Котовчевски М., Менаџирање на терористички закани, Скопје, 2011.
3. Котовчески М., Основи на разузнавање, Скопје, 2013.
4. Џефри Т. Ричелсон, Разузнавачката заедница на САД, Магор, Скопје, 2009.
5. Малиш Саздовска М., Прирачник за разузнавачки циклус, Скопје, 2005.
6. Боар Р., и Бландел Н., Најголемите светски шпиони, Скопје, 2007.
7. Мек-Кју К., Проучување податоци и предупредувачка анализа, Скопје, 2009.
8. Џуклески Г., Прирачник за соработничка мрежа, Скопје, 2005.
9. Ретклиф Х. Џери, Стратешкото размислување во разузнавањето на криминалот, Табернакул, Скопје, 2008.
10. Петровски Д., Менаџмент на човечки ресурси, Битола, 2007.
11. Славески С., Македонските тајни служби, Колумна, Нова Македонија, 28 јуни 2016.
12. <http://www.cia.gov>
13. <http://www.gocsi.com>



## THE DEVELOPMENT OF NEW ECONOMY

**Dr Petronije Jevtić**

College of Professional Studies, Vranje, Serbia,  
[pjevtic@verat.net](mailto:pjevtic@verat.net)

**Dr Ljiljana Stošić Mihajlović**

College of Professional Studies, Vranje, Serbia,  
[mihajlovicp@ptt.rs](mailto:mihajlovicp@ptt.rs)

**Miroslava Jevtic**

Economic faculty, Beograd  
[jevticmira94@gmail.com](mailto:jevticmira94@gmail.com)

### ABSTRACT

Lately, you can often hear the most diverse signs that attempt to describe a new era in the development of the economy. They seem, however, that in this effort leading intellectuals who are not sure of the economics profession. In the constellation of diverse names that can be heard, or read more commonly in domestic and foreign professional economic literature, in this paper we deal with the issues and cases studies of some of the new economic doctrine, such as "green economy", "ecological economics", "creative economy", "knowledge economy". Of course, this list does not exhaust all the so-called new economy.

This paper is an attempt to explain the origin and context of the emergence of certain "economy", their definition and the object of study and their importance for modern society.

**Keywords:** green economy, ecological economy, creative economy, the knowledge economy.



## INTRODUCTION

The need for a systematic approach to the study of the most important scientific discipline of social science, economics therefore, imply new and different approaches to the economy. Great social needs for a better understanding of new processes in the economic sphere, it was found to satisfy the Fund of new scientific developments and new technical and technological achievements. Scientific thought as a way of interpreting ekonomskih social phenomenon arose from the development phase and finally led to the formation of a new and / or new dialectical approach to the economy.

The emergence of new disciplines within economics as a science, or new scientific approach to the study of economic phenomena had the logical consequence of the birth of the new, the previous century, it seems completely unfamiliar terms that have never before brought in connection with the economy.

If in explaining the new and current scientific disciplines that occur under the auspices of the economy, we start from the very first concept of economics in its original meaning of the Greek word "oikos" meaning home, house and "nomos" meaning legality, then we can just economy defined as the science that studies the laws that are related to the house, household and phenomena that are closely associated with the provision of meeting the diverse needs of man.

The new economy or the economy of a new era or a new millennium, she found it in a state of economic science, it seems, the great disintegration on the one hand, and narrow economic specialization of scientific disciplines. Note that, in principle, such a situation is not specifically related only to the social sciences and in particular the economy. The situation is similar with other so-called. classical scientific disciplines. Namely, the classic scientific disciplines: physics, biology, chemistry or group of humanities, as is the case in sociology and economics, organizational sciences and law, and of course the others are set aside specifically developed rope, narrow expert specialized scientific disciplines such as nuclear physics, quantum physics, molecular biology, neurophysiology, number economies that social phenomena are viewed in the light of the natural limitations and sustainable development. Such a development of scientific disciplines has resulted in a huge fund of scientific results, especially perfected scientific methodology, and an entirely new, the development of new scientific disciplines an appropriate terminology. The reason for such production or ustinjenosti scientific disciplines can be found in the fact that the original division between classical scientific disciplines, particularly in the natural and social sciences was so sharp, so that the utilization of scientific postulates was incomplete. In fact, between the classical disciplines roughly classified into groups of natural, social and technical sciences created the so-called unused, no man's land. This space, in fact, was the breeding ground for, so to speak mulching science, and stronger links in some cases even delete sharp boundary between individual sciences.

This process can be observed in time to locate the middle of the twentieth century, when there are new scientific disciplines, such as, for example, physical chemistry, biochemistry, biophysics, geochemistry, statistical mathematics, statistical physics, environmental economics, green economics, economics environmental, economic survival and dr. In such a development trend of Sciences appears intact, until then unknown constellation of new scientific disciplines related to economics as a science framework. They were built connections and relations, coins and titles which are sooner or later become generally accepted, or were adjusted in line with the trends of development of science and the interests of society for new and innovative effects.



## 1. REASONS OF NEW SCIENTIFIC DISCIPLINE IN THE ECONOMY

It is now absolutely certain is that as the main cause for the emergence of new scientific disciplines were in fact change and the need to take human society, and consequently science, constantly adapting to the changes that man can not, or only to a limited extent to affected. After all, scientist and creator of cybernetics Norbert Wiener, has long been rightly observed that the most fertile areas for development in science lie in the part that remained zanemaran unjustifiably discriminated between a single scientist who would thoroughly know all the preoccupations in the intellectual domain of your time. Science is actually reduced to the job highly specialized group of people, so-called. specialists for each specific scientific discipline. It is evident that today, few can find scientists in general terms can be called physicists, mathematicians, or economists or even psychologists. Mainly happiness specialists for specific parts in specific disciplines.

The situation as such, certain that she could not stay long, and the reason for this is certainly the rapid changes and needs of the people that, because of mere survival, quickly, as soon as possible, adapt to the increased changes. The modernization of the economy, realized the development of new, previously completely foreign and unknown economic science disciplines is conditioned by a number of scientific disciplines to look at and can not connect with the economy. In the following we will try to further explain this attitude. The impetus to the development of new economic discipline and have given:

- Physics and its revolutionary development - modern physics naupšta static Newton's understanding of the universe and introduced the idea of the probability of the occurrence of natural phenomena, and thus the idea of entropy, or the idea of information.
- Biology and her, until then unheard-of development - as well as the development of physiology and neurology to the extent that the information management and behavior of living things led to valuable scientific knowledge and thus became the basis for the study and design of artificial intelligence systems, while, on the other by the development of genetics laid the foundation of the process of coding and artificial transfer of information, and finally,
- Mathematics and its development - such as the development of the theory of probability and mathematical logic led to the formalization of logical functions and improving computer techniques. On the other hand, a significant impact on the economy of mathematics is reflected in the development of game theory, as one of the most award-winning economic theory.

Of course, with enumerated above, we must add the contribution of intensive technological development, such as; development of new materials, new energy sources, modern infrastructure and communications, automation of the operations, and many other achievements of social and technological character.

On the other hand, as pointed out by some authors' new today ktuelno view, directs man towards pluralism heterogeneous references to knowledge in which science has no privileged place Karl Proper admits that "the whole doctrine rests on quicksand," and that it nothing is certain and nothing can be proved."Thus, in man lies primordial tendency towards change, towards finding new, innovative and original approach in adapting to new situations. Drucker, the creator of scientific management believes that every organization needs to know to solve the tasks that were set yesterday as the problem, and thus free resources and energy for new, more productive challenges and tasks. Thus, economics as a science, if trying to take opportunities, must leave and discard obsolete and to get to the solution of new and anticipated challenges, which definitely represents the essence of any change,





however, and changes in the economy as a science. The story of peacock in the penguin land, „A Peacock in the Land of Penguins" actually speaks about the search for balance, through various stages of adjustment and development of science as a whole, and each of them in a very different social circumstances. This story tells of the need for a commitment to carry out the meanings of the discovery of the beauty and true prosperity if we accept diversity and realize the need for change, which can generally be transferred to the scientific field. I put this to the long-range order is worth every effort that has been done on it, so that pioneers, advocates and founders of each new doctrine in the economy belongs to a well-deserved glory and honor.

## 2. GREEN ECONOMY VS. ECOLOGICAL ECONOMICS

According to the definition of UNEP (United Environment Programme) green economy it is a discipline that aims to bring about improvements fortune of people, their well-being and social justice and equality while reducing the impact on the natural environment and human environment.

The context in which it occurred, and the time of its rapid development precisely coincides with the greatest interest of man to the protection of the environment, which is every day more and more degraded man's total, but most of the economic activity. On the whole this is the last quarter of the twentieth century. In fact, it is the doctrine accepted what is already the ordinary observer bilu highly visible and well-known: the degree of degradation of the environment is such that it represents a serious threat to people's safety, health and employment.

At that time "large fractures" in the economy, in fact definitively abandons the idea that the nature should take everything that can contribute to increasing the material well-being of man, and how the computer is the ability of restoration of natural resources. Then, as usual, in the minds of people in science and the scientific community is increasingly penetrating view that nature is not, nor can it be an inexhaustible reservoir of human resources for economic activities, on the one hand, as you can not be on the other side, too unlimited recipient or the recipient unconditional residuals human economic activities, such as waste gases, wastewater or solid waste material production.

Abandoned motive is "profits at all," because, finally came to the conclusion that earning profits at the expense of the exploitation of natural resources representative, eventually leading to a negative profit, that leads to misery and not to the welfare of the individual or nation. For the exploitation of the environment for economic activity ljudkse finally able to return like a boomerang, with all its negative manifestations, which in the final origin may have resulted reduce economic growth, declining development potential and ultimately, the collapse of the economic system as we know, calling into question the survival of the human society.

In the period before the end of the XX century, mankind and the entire science, including the science that deals with the study of man's material sphere finally recognize that it must do a turnaround in terms of return on laws expectations natural balance, which greatly disturbed just that and such human activity directed only to achieve as much as possible the mass of profits from economy activities Finally, human society is widely understood and widely accepted concept of green economy, or as some authors call the concept of ecological economics as the supreme and its legality stand out in the foreground. The most important legality of the green economy is to operate in accordance with the natural ability, and in accordance with the capacities and capabilities of natural resources and not milimitar more. Because, everything else will have a much greater negative extreme indicator than the additive coming from the increased exploitation of natural resources. Live and do



business according to the requirements of sustainable development becomes the main paradigm of economic science.

At that time, the science of economics has asked the name of the appropriate terminology, so that the parallel use the terms "organic economy", "green economy," economics of sustainable development ", and everyone is just common effort to economic activities take place in accordance with my acrimony and capacities of human labor and the environment. Actually, then, as now ceased to be a clear, precise difference between these terms, ie. between human labor and the environment.

When we talk about the context in which it appeared the green economy, it is actually a period at the very threshold of the XXI century, when humanity is faced with, until then an unprecedented crisis in modern history, which showed right from the start that there will be neither short-term nor easy to overcome. Scientists engaged in research of economic phenomena have proven that the crisis is characterized matching three, interacting negative phenomena in nature and society: the depletion of natural resources, climate change and nezaustavljive final crisis of social and economic system that existed until then. These crucial reasons demanded addressing urgent. The solution is partly found in the shift toward environmental or green economy, which should save the men in the biological sense of the word, thus ensuring their survival, to lift them up out of their youth and poverty at the same time insisting on the protection of the nature and the environment.

The question is, whether on the basis of unequal economic development can not claim that the environment is equally compromised, so based on that we can talk about the emergence of a new scientific discipline within the framework of Economic Sciences. It is clear that there are clear regional differences in the degree of economic development but it is also clear that the problem of endangerment and endangerment of the environment a global, planetary. The paradox is that the richest regions, which contribute most to the endangerment of the environment as a whole are at least citizens. This in turn means that the economic prosperity of the rich actually paid by the poor. And vice versa. This means that the plans, programs and strategies of operation and directions of action for the protection and improvement of the environment are increasingly a global problem and requires full consensus of scientists and experts on the status, needs and possibilities of environmental protection.

Modern society also needs to understand and accept the fact that free, unpolluted, the original mean no longer exists or has a very limited and compromised, degraded, devastated the environment becomes a "natural" condition encountered by of contemporary human society. Devastated Environment is expanding much faster, even I nrže than the scientists have assumed that would happen. It carries all the diseases and plagues modern man. So that disruption of the ecological balance, which is actually a process initiated human economic activity, continues and lasts, the only science that can prevent eating as the general economy and the green economy as a separate economic discipline. Nn task is to harmonize economy and ecology, to bring balance to the ecological integrity of the system of man with hiseconomic, primarily production activity. The course can not losing sight of the fact that forms the basis, a driver of economic activity that are needs and their satisfaction on the one hand, and zadovoljavajauća profit rate with the other hand. Modern society is faced with gtlobalnim environmental problems, starting with the evident damage the biosphere and its ecosystems, vast population of the population that today exceeds 6 billion people with a tendency to rise and even doubling by 2020 with Constant reduction or depletion of mineral and energy resources, and polluted degraded media such as water, air, soil, extinct species of flora and fauna with the constant loss of biodiversity, while displacement of people in exile. In fact, it is estimated that



today more than ¼ contemporary people today is in some kind of migration or exile, many of them are refugees who sought refuge due to effects which nastajdelovau as a result of human economic activity and climate change.

Green economy today, despite initial success and contributions provided by the general development of economic thought, still looking, or rather, merely putting the framework in which the seek answers to the accumulated problems.

In today's economy, more and more of those who advocate for the optimal combination of market, government and social control, watching all three mechanisms of decision-making on economic issues ie. production, distribution and consumption, because in every society there are all three mechanisms and in various combinations with each other. In doing so, the European countries, it seems that the optimal German ordoliberalismus and because evidently gives the best results. According to Wikipedia in English, "Ordoliberalism" is actually a variant of German social liberalism. In Germany, as economically dominant state of the European Union has been in force for an eco-social market economy (Ökosoziale Marktwirtschaft), it is the result of intellectual, ideological and social struggle and developed as a concept about which there is general agreement on the strategy for economic development.

### 3. CREATIVE ECONOMY

A new concept in the development of economic thought, which is also stands for "taking their place and position in economic science" is the concept of "creative economy". Right at the beginning we emphasize that the creators of this concept, as in the rest of the green economy concept originally not economists by profession, but only by choice. In most cases the main proponents of this scientific discipline within the economy as a science are primarily persons who are involved in art, primarily applied, as well as technical staff.

"Creative thinking is as old as humanity itself, is timeless, ubiquitous and independently of the territory (climate), and creative individuals every civilization owes to its growth and development. The concept of the creative economy is not new, on the contrary, dating from ancient times, respectively from the moment he created a surplus of products, overcome existential problems when developed awareness of the beauty of such a category."

The latest discussions that were conducted within the scientific community over the last decade of this century have shown that there is a change in the role of the so-called. traditional factors of production and the growing importance that SSAD take some intangible elements such as art, Symbolic or creative design attributes in the economic field. The new development paradigm favors creativity, originality, skill and knowledge. I like Hawkins points out (Hawkins, 2003: 9), creativity is not new, but the new nature and scope of the general attitude and creativity and economics, as well as the forms in which they are intertwined to create extraordinary value and wealth. Changes in consumption patterns and an increase in leisure and scope of creative elements, there is a terminology that describes the changes and the complexity of the relationship between between economy and culture, technology and creativity. "Different views of the creative economy ranging from those where it is seen as a process of agglomeration of creative activities and practices, and the creation of cultural and creative clusters covering wider geographical areas (Mommas, 2009: 45-60), then as a system of professional occupations and industries aimed at the production and distribution of cultural goods, services and intellectual property rights (DeNatale, Wassel, 2007; Cunningham, 2008; Florida, 2002),



and even as a holistic concept of development consideration, which deals with the interaction of culture, economy and technology in the context of a globalized world dominated by symbols, texts, sounds and images (UNDP, 2008: 4)."

The basis of the creative economy is a creative industry. Its task is exhausted in the production of a very specific and very distinct cultural and symbolic value of the product. Creative industry as the backbone of the creative economy for the results of their work has materialized product of man's imagination, ingenuity, talent and artistic expression. Its importance for the economy is measurable and evident, because it allows the creation of new jobs, very specific, which have so far not recognize the schedule in modern conditions are becoming very popular and well paid and are based on skill, talent and creativity. The creative industries were until recently, and only count toward cultural activities, such as the production and publishing of music and cinematographic works. Today in this industry includes a much broader range of activities so that they include all branches of applied art, as well as entirely new industries that the man of the twentieth century did not know or is merely suspected their existence, such as industry software products, video games, marketing and industry a whole range of, mainly service industries and products. With this in mind, it is often pointed out that creative industry in itself nemninovno contains "entertainment industry", "Copyright", "Industry of free time and leisure," "The media industry", etc. Therefore, it is very heterogeneous collection of creative industries, starting from the global media, entertainment, as well as those that are based on handmade products.

Thus, we can identify three elements in understanding the creative economy. The first element is definitely a man with his psycho-physical characteristics. The second element of the economic value created by actually creating a creative individual and the fruit of individual talent. The third element is inextricably linked to the previous two and represents legal protection inteelektualne property, which is an upgrade of the previous element, because to creativity, essentially the sole property of the individual and nonmaterial nature.

#### **4. ECONOMY OF KNOWLEDGE VS. INNOVATIVE ECONOMY**

In scientific circles knowledge is emerging as the most significant growth potential. The transformation of modern societies takes place under the Silence of ICT development that lead to the development of different social relations. Contemporary economic flows are based on new ideas, for information and acquiring new knowledge and skills and less on material resources. Thus, the knowledge economy is an economy that is not based on material resources but is based on what is easier, which is not tangible and is thus more agile and competitive in the market of the product. From this point of view, knowledge-based society and economy of knowledge are perspectives of every economy and every socio-economic system. At one time, Churchill said: "The empires of the future will be empires of knowledge," this in itself indicates that economic power in the world (through economic and political power) neodređuje amount of material resources of a countrypossess, but the accuracy of that use them. But, as it can be used for good can also exhibit its negative effects, because as Einstein said, "I do not know how the Third World War will be fought, but I know it will be the fourth World War fought with sticks and stones."

In the context of the topic being addressed, should be distinguished knowledge-based economy of the knowledge economy. This is not just talking about the terminology difference, but the difference is substantial. The knowledge economy is more dependent on the management and the production of knowledge. Knowledge-based economy is more based on the specific use of knowledge,



through technology, to knowledge into practice in the product. Knowledge-based economy did factor of production.

The concept of the knowledge economy is multidisciplinary and includes specialists of different profiles, as economists, as well as technicians, computer scientists, and mathematicians, chemists, physicists, and sociologists and psychologists in one word, experts from different fields.

Very often as a knowledge economy means the economy based on human capital, ie intellectual capital. One of the best definitions of knowledge indicates that this is in fact a concept that supports and motivates the creation of knowledge in the organization and motivating employees in the organization to make better use of their skills or having them encouraged to transfer knowledge in accordance with the objectives of the organization.

The concept of this scientific discipline within the framework of the economy may be time to tie for the second half of the twentieth century, and the works of Peter Drucker, the founder and founder Mauke on management, which has drawn a distinction between workers workhorse and intellectual workers. While a manual worker uses his own labor physical labor to produce a finished product, a worker who is working on mental tasks generates ideas, use of knowledge and information, thus creating a head and not your hands, then knowledge is important for the process of social reproduction. The main problem lies in the fact that it is modeled and formalized knowledge but also the very process of acquiring knowledge.

## CONCLUSION

The main feature of the modern era is a rapidly changing and highly uncertain environment. New products and services at ever shorter intervals enter the market. At the same time sets increasingly stringent requirements of sustainable development. The key role of human capital management skills. Change is the only constant, the only thing that is certain is that everything is uncertain and that only certain changes. Today also dominates the knowledge-based economy, which is often identified with the entrepreneurial economy.

The characteristics of an entrepreneurial economy are innovation and improvement of operations in accordance with ecology and mobility of factors of production and the requirements governing aodrživog development.



## REFERENCES

1. Drucker, P., „Menadžment za budućnost“, Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995.
2. DeNatale, D., Wassal G., (2007) The Creative Economy: A New Definition, Boston, New England Foundation for the Arts.
3. Hateley, B., Schmidt, H.V., „A Peacock in the Land of Penguins“, BerettKochler Publishers, San Francisko, 1994.
4. Mommaas, H., (2009) Spaces of Culture and Economy: Mapping the Cultural-Creative Cluster Landscape, in: King. L., O'Connor, J., (eds.) “Creative economies, creative cities: Asian-European perspectives”, Springer.
5. Howkins J., (2003) Kreativna ekonomija – kako ljudi zarađuju na idejama, Zagreb, Binoza Press.
6. Rikalo, M., „Od praistorije do kreativne ekonomije: studija slučaja vinčanske civilizacije“ u Zborniku Savremeni izazovi u evropskoj ekonomiji: izazovi za Srbiju, GKE, 2011.
7. Ristić, D. i saradnici: „Upravljanje promenama“, Cekom book, Novi Sad, 2007.
8. UNDP/UNCTAD – United Nations Development Programme (2008) Creative Economy Report 2008: The Challenge of Assessing the Creative Economy Towards Informed Policy-making, New York, UNDP, UNCTAD.
9. Winer, N., „The Human Use the Human Beings“, New York, 1954. i Winer, N., „Kibernetika i društvo“, Nolit, Beograd, 1973.
10. [www.Nobelprice.org](http://www.Nobelprice.org). "[The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2015](#)". Nobel Foundation. pristupljeno 12. oktobra 2015.
11. [www.banka.hr](http://www.banka.hr): [Daniel Hinšt: "Nemačka pokreće Europu, a što pokreće Nemačku?"](#).
12. [www.youtube.com](http://www.youtube.com) video: [Werner Bonefeld - 'From Adam Smith to Ordoliberalism: On the Political Form of Market Liberty'](#);
13. [www.youtube.com](http://www.youtube.com) video [Ordoliberalism \(Audiopedia\)](#);
14. [www.youtube.com](http://www.youtube.com) video [Stefan Kolev on "Why does liberty need rules? The link between German ordoliberalism and F.A. Hayek."](#)



## СОЦИЈАЛНОТО ПРЕТПРИЕМАШТВО КАКО АЛАТКА ЗА ПОТТИКНУВАЊЕ НА МЛАДИНСКОТО ПРЕТПРИЕМАШТВО

### **Доц. д-р Божидар Миленковски**

Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Факултет за информатички и комуникациски  
технологии- Битола

[bozidar.milenkovski@fikt.edu.mk](mailto:bozidar.milenkovski@fikt.edu.mk)

### **Проф. д-р Моника Марковска**

Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Факултет за информатички и комуникациски  
технологии- Битола

[monika.markovska@fikt.edu.mk](mailto:monika.markovska@fikt.edu.mk)

### **Д-р Сашо Додовски**

Младински културен центар- Битола

[sasodod@yahoo.com](mailto:sasodod@yahoo.com)

### **АПСТРАКТ**

Социјалното претприемаштво претставува мултидимензионална и динамична конструкција која се движи меѓу различни пресечни точки меѓу јавниот, приватниот и волонтерскиот сектор. Еден од важните проблеми со кои се соочува Р. Македонија е намалување на невработеноста на младите. Со овој проблем- младинската невработеност се соочуваат и земјите на Западен Балкан (Србија, Косово, Босна и Херцеговина, Црна Гора). Високата стапка на невработеност на младите луѓе резултира со негативни импликации бидејќи младите се соочуваат со тешкотии во пронаоѓањето на работа.

Невработеноста претставува важен индикатор кој има и социјални и економски димензии. Од економска перспектива, на невработеноста може да се гледа како неискористување на капацитетот на работната сила. Социјалното претприемаштво помага при креирање на нови работни места, развој на нови вештини, можности за невработените и ранливите категории на луѓе целосно да учествуваат во општеството и економијата. Генералната цел на овој труд е да се даде еден критички осврт на социјалното претприемаштво како можност за поттикнување и развој на младинското претприемаштво. Се поставува прашањето зошто? Одговорот лежи во фактот дека младинското претприемаштво претставува ефективна стратегија за подготовка на младите да бидат не само образовани туку и високо едуцирани со лидерски вештини кои ќе може да ги пренесат на претприемачко ниво и на тој начин во иднина ќе бидат активни креатори на нашата економија.

**Клучни зборови:** социјално претприемаштво, младинско претприемаштво, социјален претприемач, социјално претпријатие.





## SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A TOOL FOR PROMOTING YOUTH ENTREPRENEURSHIP

### **Bozidar Milenkovski, PhD**

University St. Kliment Ohridski, Bitola, Republic of Macedonia,  
Faculty for Information and Communication Technologies, Bitola  
[bozidar.milenkovski@fikt.edu.mk](mailto:bozidar.milenkovski@fikt.edu.mk)

### **Prof. Monika Markovska, PhD**

University St. Kliment Ohridski, Bitola, Republic of Macedonia,  
Faculty for Information and Communication Technologies, Bitola  
[monika.markovska@fikt.edu.mk](mailto:monika.markovska@fikt.edu.mk)

### **Sasho Dodovski, PhD**

Mladinski kulturen centar, Bitola, Republic of Macedonia  
[sasodod@yahoo.com](mailto:sasodod@yahoo.com)

### ABSTRACT

Social entrepreneurship is a multidimensional and dynamic structure that moves between different intersections; between public, private and voluntary sector. One of the biggest problems Republic Macedonia facing nowadays is reducing youth unemployment. The same problem- youth unemployment are facing Western Balkans Countries (Serbia, Kosovo, Bosnia and Herzegovina, Montenegro). The high unemployment rate of young people resulting in negative implications for them, because they are facing with difficulties in finding work. Unemployment is an important indicator that has both social and economic dimensions. From an economic perspective, unemployment can be seen as the capacity utilization of the workforce. Social Entrepreneurship helps create new jobs, develop new skills, opportunities for the unemployed and vulnerable people to participate in society and the economy. The main aim of this paper is to give a critical review of social entrepreneurship as an opportunity to encourage the development of youth entrepreneurship. The question is why? The answer lies in the fact that youth entrepreneurship is an effective strategy for preparing young people not to be only educated but also highly educated with leadership skills that you can bring up the entrepreneurial level and thus in the future will be active creators of our economy.

**Key words:** social entrepreneurship, youth entrepreneurship, social entrepreneur, social enterprise.





## ВОВЕД

Р. Македонија се соочува со значајни предизвици во поглед на решавањето на социјалните и економските проблеми. Социјалните и економските проблеми, како младинската невработеност, сиромаштијата, социјалната исклученост и сл. од една страна, имаат влијание врз напредокот на државата, но, од друга страна, се чини дека моменталните напори на македонската економија не даваат соодветни решенија за овие проблеми. Како резултат на тоа, социјалното претприемаштво, како начин на размислување на делување, станува се повеќе значајно. Социјалното претприемаштво, во неговата основна дефиниција, ја претставува идејата на комбинација на иновативните методи користени од страна на претприемачите со желба да постигнат долгорочни социјални промени. Социјалните претприемачи ги идентификуваат социјалните и економски проблеми, излегуваат со идеи како да ги решат истите и ги имплементираат нивните солүции, на долгорочна основа. Социјалното претприемаштво се појави како глобален феномен предводен од новиот вид на прагматични, иновативни и социјални активисти со визија, барајќи социјални промени и социјален импакт преку комбинација на алатките од бизнис практиката, социјалната работа и добротворните цели за да доведат до трајни социјални промени (Nicholls, 2006, 2). Целта на овој труд ја нагласува потребата од актуелизирање на потенцијалите на социјалното претприемаштво, особено делувањето на социјалните претприемачи во полето на младинското претприемаштво. Имајќи го во предвид фактот дека социјалното претприемаштво во Р. Македонија сеуште не е доволно признато, овој труд има истражувачко- практични димензии, со посебен фокус кон младинското претприемаштво.

## 1. ПРЕТПРИЕМАШТВОТО КАКО ОСНОВА ЗА СОЦИЈАЛНОТО ПРЕТПРИЕМАШТВО

Идејата за претприемаштвото постои повеќе од стотици години. Не постои единствена дефиниција за претприемаштвото. Иако француските економисти го вовеле терминот претприемач приближно пред 200 годин, терминот се развивал низ годините. Овие промени креирале цврста традиција што ги рефлектира силните страни својствени за претприемачкиот дух (Dees & Emerson, 2012, 1-3). Терминот претприемач за различни луѓе значи различни нешта, но, сепак постои заедничка согласност дека станува збор за вид на однесување кое опфаќа: преземање иницијатива, организирање и реорганизирање општествени и економски механизми за здружување ресурси на иновативни начини и прифаќање ризик, неизвесност и/или потенцијален неуспех (Хисрич, Питерс, Шефед, 2012, 6). Претприемаштвото претставува динамичен процес на создавање инкрементално богатство. Богатството се создава од поединец кој ги претпоставува главните ризици во однос на капиталот, времето и посветеноста на кариера за да обезбеди вредност за некој производ или услуга. Производот или услугата може или не мора да бидат нови или единствени, но претприемачот мора на некој начин да додаде вредност со добивање и здружување на неопходните вештини и ресурси (Хисрич, Питерс, Шефед, 2012, 6).

Роберт Хисрич, Мајкл Питерс и Дин Шефед претприемаштвото го дефинираат како процес на создавање нешто ново и вредно, со посветување на неопходното време и напор, придружен со финансиски, физички и општествени ризици и неизвесности и на крајот добивање награди во форма на парично и лично задоволство. Дадената дефиниција истакнува четири аспекти да се биде претприемач. Прво, претприемаштвото опфаќа процес на создавање- создавање нешто



ново со вредност. Создавањето треба да има вредност и за претприемачот и за купувачите. Второ, претприемаштвото бара посветување на неопходното време и напор. Само оние кои што поминуваат низ претприемачкиот процес го разбираат количеството на време и напор потребни да се создаде нешто ново и да се направи нешто оперативно. Третиот аспект на дефиницијата ги опфаќа наградите да се биде претприемач. Најважна од овие награди е неизвесноста, следена од лично задоволство, но исто така е важна и паричната награда. И последниот аспект на претприемаштвото е претпоставувањето на неопходните ризици. Бидејќи со тек на време се случува дејство, а иднината е непозната, дејството е неизвесно. Претприемачите мора да решат да дејствуваат дури и во услови на неизвесност за резултатот од тоа дејствување. Според тоа, претприемачите креираат промена преку своите претприемачки акции, при што претприемачката акција вклучува однесување како одговор на одлуката во услови на неизвесност за можноста за профит (Хисрич, Питерс, Шефед, 2012, 6). Peter Drucker ги опишал претприемачите и претприемаштвото на следниот начин: „претприемачите секогаш бараат промени, одговараат на промените и ги истражуваат можностите“. Претприемачите ги гледаат можностите повеќе од проблемите креирани од промените. На прв поглед идејата за социјалното претприемаштво можеби изгледа парадоксална. Претприемачите претставуваат херои при правењето на профит во приватните компании. Како може социјалната благосостојба и претприемаштвото да се комбинираат заедно? Најдобриот начин е да се дефинираат и двата основни термини на идејата: социјален и претприемач. Од аспект на социјалното, претприемачите се изучуваат од повеќе аспекти и тоа (Leadbeater, 2001, 10-13):

- Нивниот резултат е социјален: тие промовираат здравје и благосостојба;
- Нивните основни средства се форми на социјален капитал- релации, мрежи, доверба и соработка што им овозможуваат пристап до физички и финансиски капитал.
- Организациите кои ги основаат се социјални, во смисла дека тие не се во сопственост на акционерите и не прават профит како нивна главна цел. Овие организации се социјални во смисла дека истите се дел од граѓанското општество, а не на државата.
- Социјалните претприемачи често се претприемачи кои им служат на заедницата, обидувајќи се да го регенерираат локалитетот, имотот или соседството во кое се наоѓаат.
- Социјалните претприемачи работат во јавниот, приватниот и волонтерскиот сектор, вработени се во профитни, непрофитни или хибридни организациски форми (или комбинација од сите 3) со цел да дистрибуираат социјални вредности и да реализираат промени. Таквите потфати може да се инкорпорираат на различни начини како: добротворни организации, задруги, како и конвенционални друштва со ограничена одговорност (Nicholls, 2006, 12).

## 2. СОЦИЈАЛНОТО ПРЕТПРИЕМАШТВО И ТРЕНДОВИ НА МЛАДИНСКА НЕВРАБОТЕНОСТ

Денес, секторот на социјалното претприемаштво во светот, вработува над 40 милиони луѓе, со преку 200 милиони волонтери. Но, вниманието се фокусира на примената на бизнис и менаџмент вештините во постигнувањето на социјални резултати, на пример како непрофитните организации може да делуваат во профитни потфати за да генерираат приходи. Некои автори како Dees и Bornstein сеуште социјалното претприемаштво го врзуваат со непрофитниот сектор, додека голем број од истражувачите во последните години истакнуваат дека границите меѓу непрофитниот и профитниот сектор се бришат. Уште поважно David Bornstein социјалните претприемачи ги гледа како сили на трансформација: луѓе со нови идеи



кои ги идентификуваат социјалните проблеми и се упорни во реализацијата на нивната визија, луѓе кои едноставно не прифаќаат „НЕ“ за одговор и не се откажуваат се додека не ги реализираат нивните идеи (Bornstein, 2007,1). Анализата на научните и практичните пристапи да се дефинира социјалното претприемаштво укажува дека основните карактеристики се однесуваат на социјалните цели, социјалниот импакт како и примената на претприемачки менаџмент, креативност и иновативни солуции при решавањето на социјалните проблеми. Според тоа, најдобро е социјалното претприемаштво да се разбере како мултидимензионална и динамична конструкција која се движи меѓу различни пресечни точки меѓу јавниот, приватниот и волонтерскиот сектор. Едноставно кажано, социјалното претприемаштво се дефинира преку два составни елементи: стратески фокус на социјалниот импакт и иновативен пристап при остварување на мисијата. Основните димензии околу кои треба да се изгради концептот на социјалното претприемаштво се: (Прашкер, Новак, 2012, 14)

- Социјална мисија.
- Социјална иновација.
- Социјална промена.
- Претприемачки дух.
- Личност.

Анализата на на литературата и обемот на проблемите што ги проучуваат социјалните претприемачи се класифицирани во репрезентативна листа на социјални теми: стареење, зависност од хемикалии, деца со посебни потреби, инвалидност, дискриминација на малцинствата, образование, исклученост од информациски и комуникациски технологии, производство и дистрибуција на енергија, животна средина, здравје, бездомништво, мир и решавање на конфликти, сиромаштија, развој на канализација во руралните средини, деца на улица, одржлива енергија, трговија со жени и деца, невработеност, рамноправност на жените (Прашкер, Новак, 2012, 15). Решавањето на овие социјални проблеми ќе зависи од контекстот на опкружувањето, културните разлики и сл. Со текот на времето може да се појават и нови проблеми и оние кои се актуелни да станат неважни. Имајќи го во предвид фактот дека еден од сериозните проблеми е младинската невработеност се поставува прашањето каков е трендот на младинска невработеност во ЕУ и Р. Македонија? Стапката на младинската невработеност генерално е многу повисока, дури двојни или повеќе од двојно повисока отколку стапката на невработеноста за сите возрасти. Што се однесува до стапката на вкупната популација, стапката на невработеност кај младите во ЕУ-28 нагло се намали во периодот меѓу 2005 и 2007 година, достигнувајќи минимална вредност (15, 1%) во првиот квартал од 2008 година. Економската криза, сепак, сериозно ги погоди младите. Од вториот квартал на 2008, стапката на невработеност заведе нагорен тренд, достигнувајќи 23, 9% во првиот квартал на 2013 година, пред да се намали на 19.7% кон крајот на 2015. Стапката на младинска невработеност во ЕУ-28 била систематски повисока отколку во еврозоната помеѓу 2000 и средината на 2007. Оттогаш и се до третиот квартал на 2010 овие две стапки беа многу блиску. Потоа индикаторот значајно повеќе се зголеми во ЕА-19 отколку во ЕУ-28, првиот надолен тренд бил до средината на 2011, потоа нагорен тренд до крајот на 2012. Во средината на 2012 стапката на младинската невработеност во еврозоната ја надмина стапката во ЕУ-28, и јазот се зголемил до крајот на годината. Јазот станал поголем во втората половина на 2013 година и во текот на 2014 и 2015, кога стапката на младинската невработеност во еврозоната падна пониско од стапката на ЕУ-28. Високата стапка на младинска невработеност ги рефлектира тешкотиите со кои се соочуваат младите луѓе да најдат работа. Сепак, ова не мора да значи дека групата на невработени лица



помеѓу 15 и 24 години е голема, бидејќи многу млади луѓе се школуваат со полно работно време (така што тие не се дел од работната сила што се користи како именител за пресметување на младинската невработеност). (Eurostat statistics). Што се однесува до Р. Македонија највисока стапка на невработеност се забележува кај лицата на возраст од 15- 24 години и изнесува 47.3 (Анкета за работна сила, 2015, 22). Со оглед на фактот дека Р. Македонија е земја со стапка на невработеност од 24.0, согласно податоците на Државниот завод за статистика во II тримесечје од 2016 година, еден од главните предизвици на Р. Македонија е креирањето работни места, со посебен фокус на младите. Која е улогата на ЕУ? Со оглед на фактот дека сите земји членки на ЕУ преземаат целосна одговорност за младите и младинската политика, Стратегијата на ЕУ за младите, поставува рамка за соработка што го покрива периодот од 2010-2018 година. Имено, поставени се два генерални цели (EU Youth Strategy):

- Да обезбеди повеќе и еднакви можности за младите луѓе во образованието и пазарот на труд.
- Да ги поттикне младите луѓе да заземат активно учество во општеството.

Како ќе се постигне сето ова? Целите се постигнуваат преку двоен пристап, кој вклучува:

- Специфични младински иницијативи, насочени кон младите луѓе со цел да се поттикне неформалното учење, учество, волонтерски активности, младинска работа, мобилност и информации.
- „Интеграција“ меѓу-секторски иницијативи што овозможуваат младинските прашања да бидат земени во предвид при формулирање, имплементација и евалуација на политиките и активностите во другите области со значително влијание врз младите луѓе, како што се образованието, вработувањето, здравјето и благосостојбата.

Стратегијата на ЕУ за млади предлага иницијативи во 8 области:

- Образование и наука.
- Вработување и претприемаштво.
- Здравје и благосостојба.
- Учество.
- Волонтерски активности.
- Социјална инклузија.
- Младите и светот.
- Креативност и култура.

Што се однесува до дефинирањето на младинското претприемаштво, да се даде дефиниција за истото не е лесно, бидејќи самиот термин „претприемаштво“ има мултидисциплинарен карактер. Имајќи го во предвид фактот дека терминот потекнува од францускиот збор „entreprendre“, што значи „да се преземе нешто“, во буквална смисла би значело дека „претприемачот“ е личност која презема одредени чекори со цел да постигне сопствена економска добивка. Исто така, терминот „претприемач“ се користи за личности кои основаат и водат свој сопствен бизнис. Во контекст на тоа, терминот младинско претприемаштво, ги опфаќа младите луѓе кои се занимаваат со претприемаштво, односно, основаат и водат сопствен бизнис. Врз основа на тоа, терминот „млад претприемач“ ги вклучува младите луѓе кои поседуваат сопствени компании, како и оние кои се самовработени. Од аспект



на рамноправноста меѓу половите, терминот „млади претприемачи“, ги опфаќа и двата пола (машки и женски).

Согласно извештајот на ГЕМ, имајќи ги во предвид фазите на претприемачкиот процес, постојат три компоненти и тоа: претприемачки перцепции, активности и аспирации. **Претприемачките перцепции и ставови** го одразуваат степенот до кој луѓето го ценат претприемаштвото. **Претприемачките активности** ја мерат вклученоста на индивидуалците во различните фази во претприемачкиот процес. Тие исто така разграничуваат дали претприемачките потфати се преземени како резултат на идентификувана пазарна можност и/или од нужност. **Претприемачките аспирации** се од клучна важност во идентификацијата на (социјалното) економското влијание на претприемаштвото. Она што е особено важно за целта на трудот е да се анализираат претприемачките активности во рана фаза според возраста. Најголемиот број претприемачи влегуваат во групата на возраст од 25 до 34 години и од 35-44 години. Важно е да се напоменат одредени разлики кои што се забележани во различните региони. Така, помладите претприемачи во рана фаза во групата 18-24 години најмногу се забележуваат во земјите од Европската Унија и од Северна Америка, а групата на постари претприемачи 55-64 години во регионот на Супсахарска Африка. Во Р. Македонија доминира групата 25-35 години и веднаш потоа следува групата 35-44 години, па групата 18-24 години. Во Р. Македонија се забележува помал број претприемачи од 18- 24 години споредено со другите земји, а единствено Словенија има помал број претприемачи од истата возрасна група (ГЕМ, 2013, 39). Добиените податоци укажуваат на потребата од поттикнување на претприемачкото образование кај младите луѓе во Р. Македонија.

### 3. ПОТРЕБАТА ОД ОБРАЗОВАНИЕ ЗА ПРЕТПРИЕМАШТВО ВО Р. МАКЕДОНИЈА

Денес, во најразвиените економии, се потенцира улогата на претприемаштвото како акционо ориентиран начин на размислување и однесување. Претприемаштвото се третира како општ начин на размислување кој е апликативен во секојдневниот живот во скоро сите области на работење и делување. Затоа сè поголемо внимание се посветува на образованието за претприемаштво. Целите на ваквото образование, кое се реализира на различни нивоа, подразбираат: прво, подигнување на свеста на учесниците во образовниот процес за значењето и важноста од превземањето одговорност за сопствената судбина (напуштање на филозофијата „да се добие работа“ и прифаќање на филозофијата „секој сам да си креира работа“) и второ, промовирање на развојот на индивидуални квалитети (креативност, согледување на деловни предизвици и шанси во опкружувањето, превземање на ризик, флексибилност и адаптивност, упорност и истрајност, ориентација кон преземање акција, одговорност за постигнатите резултати итн.) кои се посебно важни за идниот ангажман на секој поединец. Претприемачкото оспособување, во најширока смисла, треба да се третира како збир од знаења и вештини кои им се потребни на вработените за успешно делување и функционирање на пазарот, од една страна и на невработените, од друга, кои преку стекнување на вакви знаења и вештини би биле поконкурентни на пазарот на труд. Во овој контекст, од круцијална важност е прилагодувањето на образовниот систем кон новонастанатите потреби, во услови на пазарна економија, а со основна цел за деловно, пазарно и претприемничко оспособување на населението, со посебен фокус на младите луѓе. Развојот на претприемачкиот начин на размислување и на претприемачката филозофија може да се поттикнуваат кај младите генерации уште од училишна возраст. На ниво на основно училиште, претприемачкото образование има за цел,



пред сè, да поттикне и препознае одредени квалитети на личноста како што се: (креативност, самостојност, акциона ориентираност, подготвеност за натпреварување) кои можат да бидат исклучително важни во иднина во скоро сите области на делување. Во оваа фаза, треба да се развиваат самостојни и многу активни форми на учење. Ваквиот концепт ги нуди првите сознанија за светот на бизнисот и за претприемачот како „херој“. Од едукативните активности на ова ниво треба да се истакнат „учењето низ игра“, презентации на едноставни примери од праксата, посети на локални претпријатија и запознавање со успешни примери на претприемаштво. На ниво на средно училиште, развојот на персоналните квалитети треба да продолжи. Образованието за претприемаштво на ова ниво треба да вклучи: подигање на свеста на учениците за важноста на самовработувањето како можна опција во кариерата (не да се биде само вработен, туку да се биде и претприемач односно, некој што вработува), „учење низ работа“ (водејќи некој микробизнис), специфична обука со цел стекнување знаења како успешно да се започне и да се води бизнис. На универзитетско ниво, едукацијата за претприемаштво треба да им овозможи на студентите квантитет и квалитет на информации, знаења и вештини за започнување бизнис, развивање на сопствени капацитети за согледување на релевантните елементи во изработката на бизнис планот, како и развој на вештини кои се важни за идентификување и оценка на деловните шанси и проблеми и начинот на нивно решавање.

Важноста на претприемаштвото како базична вештина која се тренира и стекнува во процесот на доживотно образование препозната е и во Европската повелба за мали претпријатија која што ја усвои Советот на Европа во 2000 година. Во својот „Извештај за целите на образовниот систем“, Образовниот Совет на ЕУ, во 2001 година, меѓу приоритетите го наведува и интензивирањето на релациите помеѓу образовните институции и претпријатијата, како и, јакнењето на претприемачкиот дух низ системот на образование и обука (European Commission, 2002). Форумот на ЕУ со тема: „Обука за претприемаштво“ одржан во 2003 година во Франција, го потегна прашањето за воведување образование за претприемаштво во формалниот образовен систем (од основните училишта до универзитетите), во неформалниот систем на образование и во самите компании (корпоративно претприемаштво). Експертите од ЕУ сугерираат дека образовниот систем треба да се подготви за предизвиците на опкружувањето. Притоа, посебно треба да се креира и практично да се разработи концепт на образование за претприемаштво кој ќе има долгорочна компонента, а во чија реализација ќе биде вклучена мрежа од професори, наставници и обучувачи, како и широки слоеви од населението.





## ЗАКЛУЧОК

Социјалното претприемаштво и социјалната економија во последните неколку децении се развиваат на континуирана основа, не само во развиените земји, туку и во земјите во развој. Социјалното претприемаштво се препознава и признава во многу земји во светот, бидејќи се занимава со идентификување и решавање на социјално-економски проблеми како младинската невработеност, сиромаштијата, социјалната исклученост и сл. Социјалното претприемаштво како мост меѓу јавниот и приватниот сектор, овозможува да се применат претприемачките принципи во општествениот сектор со цел да се унапреди „квалитетот на живеење“. Имајќи го во предвид фактот дека младите луѓе претставуваат темел на едно општество од една страна, и од друга страна, големиот процент на младинска невработеност се наметнува потребата од поттикнување и развој на младинското претприемаштво во Р. Македонија. Со цел да се постигне раст и развој и да се креираат нови работни места бараат соодветен пристап во образованието. Мора да се нагласи и да се признае дека образованието на 21-от век е темел за конкурентност а не само влез во економијата. Економскиот успех е заснован на постојано користење на нематеријални средства, како што е знаењето, вештините и иновативниот потенцијал. Затоа, мора да се дејствува соодветно. Секој аспект на образовниот систем, почнувајќи од основното, средното, високото образование како и неформалното образование треба да бидат такви што ќе ги подготвуваат граѓаните за вештините на 21-от век кои им се потребни за да бидат конкурентни. „Образован“ во 21-от век значи личност што знае да решава проблеми, критички да размислува, да биде креативен, ефективно да комуницира, да работи во тимови, да креира резултати за себе, за организацијата, за општината и за државата во која живее и работи.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Alex Nicholls, *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, 2006
2. David Bornstein, *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New ideas*, Oxford University Press, 2007
3. Charles Leadbeater, *The Rise of the Social Entrepreneur*, Demos, London, 2001
4. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics)
5. [http://ec.europa.eu/youth/policy/youth\\_strategy/empl\\_entrepreneurship\\_en.htm](http://ec.europa.eu/youth/policy/youth_strategy/empl_entrepreneurship_en.htm)
6. Претприемништво во Македонија, четврто истражување, Дел од ГЕМ- Глобално истражување на претприемништво, Македонска Развојна Фондација за претпријатија
7. J. Gregory Dees, Jed Emerson, Peter Economy, *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, John Willey& Sons, 2012
8. Роберт Д. Хисрич, Мајкл П. Питерс, Дин А. Шефед, *Претприемаштво*, АРС Ламина, Скопје, 2012
9. Анкета за работна сила 2015 година, Државен Завод за Статистика Р. Македонија <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/2.4.16.02.pdf>
10. European Commission-Enterprise Directorate-General, *Final Report of the Expert Group "Best Procedure"- Project on the Education and Training for Entrepreneurship*, Brussels, November 2002, <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship>





## SWOT-AHP MODEL PRIORITIZACIJE STRATEGIJA RAZVOJA VINOGRADARSTVA U JABLANIČKOM OKRUGU - SRBIJA

Mirjana Dlbokić, Djordje Nikolić & Živan Živković

Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Departman Inženjerski menadžment, Srbija

**Mirjana Dlbokić**

Faculty of Technology Zvornik, Bosnia and Hercegovina

**Živan Živković**

University of Belgrade, Technical faculty in Bor, Serbia

### IZVOD

U radu se prezentiraju rezultati SWOT- AHP modela prioritizacije strategija razvoja vinogradarstva u Jablaničkom okrugu. Na osnovu SWOT analize generisana je TOWS matrica u kojoj su na osnovu značaja podkriterijuma u okviru svakog SWOT kriterijuma definisane četiri moguće strategije: SO1, WO1, ST1 i WT1 koje omogućavaju rast i razvoj vinogradarstva u ovoj regiji. Prioritizacija definisanih strategija vršena je korišćenjem višekriterijumskog modela AHP (engl. Analytical Hierarchy Process) na osnovu rezultata SWOT analize. Dobijena prioritizacija WO1 → SO1 → WT1 → ST1 omogućuje kontinuirano poboljšanje performansi i rast vinogradarstva u Jablaničkom okrugu u narednom periodu.

**Ključne reči:** vinogradarstvo, strategija, SWOT, AHP, prioritizacija



## SWOT - AHP MODEL FOR PRIORITIZATION OF STRATEGIES FOR DEVELOPEMENT OF VITICULTURE IN JABLANICA DISTRICT – SERBIA

Mirjana Dlbokić, Djordje Nikolić & Živan Živković

Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Departman Inženjerski menadžment, Srbija

**Mirjana Dlbokić**

Faculty of Technology Zvornik, Bosnia and Hercegovina

**Živan Živković**

University of Belgrade, Technical faculty in Bor, Serbia

### ABSTRACT

The paper presents the results of the SWOT - AHP model for prioritization of strategies for the development of viticulture in Jablanica district. On the basis of SWOT analysis, TOWS matrix was generated in which four possible strategies were defined based on the importance of sub-criteria under each SWOT criteria: SO1, WO1, ST1 and WT1 which enable the growth and development of viticulture in the region. Prioritization of the defined strategies was performed using multi-criteria Analytical Hierarchy Process (AHP) model based on the results of the SWOT analysis. The resulting prioritization WO1 → SO1 → WT1 → ST1 provides continuous performance improvement and growth of viticulture in the Jablanica district in the future.

**Keywords:** viticulture, strategy, SWOT, AHP, prioritization



## 1. UVOD

U uslovima ekonomske krize koja je prisutna poslednjih godina u mnogim regionima redukuje se potrošnja uključujući i hranu u odnosu na normalnu potrošnju (Casini et al., 2015). U ovom scenariju opada prodaja kako u pogledu kvantiteta tako i u pogledu kvaliteta hrane, rastu popusti proizvoda sa visokom cenom što dovodi do sniženja standarda kvaliteta hrane (Samoggia et al., 2014).

U skladu sa gore rečenim, vinski sektor nastavlja da posebnu pažnju usmerava na razumevanje dinamike tržišta i u vreme ekonomske krize. Iako ne predstavlja najbitniju robu, činjenica je da potražnja za vinom diktira promene u ceni i приходима od njegove prodaje. Štaviše, ono obuhvata mnogo širi opseg proizvoda u smislu kvaliteta i cene (Casini et al., 2014).

U vinarskom sektoru dešavaju se dva suprotna fenomena: raste količina proizvedenog vina i usmerava se prema uskim segmentima tržišta, karakteriše se visokim kvalitetom proizvoda označenim nazivom i geografskim poreklom (Hemmervoll et al., 2014). Ova kretanja dovode do porasta izvoza najviše Španije i Italije na tržištu EU i to pre svega proizvoda visokog kvaliteta sa pristojnom cenom (Contini et al., 2015), uz plasman u supermarketima stvara se percepcija bolje slike o vinu (Szolnoki i Hoffman, 2014).

---

\* Corresponding author: [djnikolic@tf.bor.ac.rs](mailto:djnikolic@tf.bor.ac.rs)

U tehnologiji proizvodnje vina visokog kvaliteta u novije vreme koriste se savremene tehnologije u cilju stvaranja visokog kvaliteta i zaštite zdravlja ljudi, širenja asortimana vina sa različitim ukusima voća, kao i desertna vina, a posebno u mediteranskom području (Covarelli et al., 2012). Takođe, posebna pažnja se posvećuje zaštiti vinove loze uz kontrolisanu upotrebe insekticida (Shuah et al., 2007; Covarelli et al., 2012), a posebnu pažnju privlači sve više organizovana organska proizvodnja vina visokog kvaliteta koja su vrlo popularna na tržištu EU (Oshoa et al., 2014). U cilju što potpunijeg korišćenja groždja u vinarskoj industriji proizvode se i nus proizvodi, kao na primer ulje iz semenki groždja što vinarsku industriju čini produktivnijom (Zhan et al., 2013; Shen et al., 2015).

U ruralnim područjima gde se uzgajaju vinove loze nalaze se po pravilu i neki turistički lokaliteti, pa organizovanje tzv. vinarskih turističkih tura je veoma atraktivno sa aspekta uvećanja socio-ekonomskog statusa regije, standarda ljudi u ovim područjima korišćenjem tipične hrane iz tih područja, proizvoda domaće radinosti i promovisanje kulturnih vrednosti područja. Ove aktivnosti su atraktivne za turiste i uvećavaju vrednost vinogradarstva kroz biznis vinskog turizma (Plowden et al., 2003; Carra et al., 2016)

U Srbiji uslovi za razvoj vinogradarstva su veoma povoljni i ogledaju se u povoljnim klimatskim uslovima, kvalitetu zemljišta, tradiciji, tehnologiji i ljudskim resursima. Vinogradarstvo i proizvodnja vina razvijena je skoro na celoj teritoriji Srbije i to: u Vojvodini (sever Srbije), a poznata vinogorja nalaze se u centralnoj, istočnoj Srbiji kao i na jugu Srbije.

U Srbiji ukupna realna površina obradivih vinograda iznosi izmedju 15 000 i 20 000 hektara, iako je statistička površina iznosi oko 60 000 hektara. Godišnja proizvodnja, koja ne podmiruje ni domaće potrebe, iznosi oko 200 000 litara vina (Ivanišević i Jakšić, 2015). Iz Srbije se izvozi nešto vina uglavnom na tržište Rusije, a vinom iz uvoza u velikoj meri se pokrivaju potrebe tržišta u Srbiji (Jakšić, 2016).



Područje Jablaničkog okruga sa Leskovcem kao administrativnim i kulturnim centrom predstavlja registrovano područje sa velikom plantažom groždja od preko 400 hektara površine koja je zadnjih godina obnavlja podizanjem novih zasada. Prerada groždja sa ove plantaže vrši se u vinariji Navip u Jagodini. Razvijaju se manje privatne plantaže vinograda koji su orijentisane pre svega na sopstvene potrebe i neznatne plasmane na tržištu. Mogućnosti razvoja vinogradarstva u ovom kraju uprkos brojnim prednostima samo su delimično iskorišćene, tako da u ukupnom obimu obradive površine pod vinogradima je samo 5.56%.

U ovom radu razmatrane su mogućnosti definisanja strategije daljeg razvoja vinogradarstva u Jablaničkom okrugu kao potencijalne grane za ukupan razvoj poljoprivrede u ovoj regiji.

## 2. OPIS PODRUČJA

Jablanički okrug sa administrativnim centrom u gradu Leskovcu od ukupnog poljoprivrednog zemljišta pod vinogradima ima samo 5.56%. U ovom području registrovana su četiri vinogorja i to: Babičko, Pusatorečko, Vinaračko i Vlasotinačko. Najveća plantaža vinograda površine oko 400 ha u sastavu kompanije Navip nalazi se u neposrednoj blizini grada Leskovca u kojoj se primenjuju savremene metode uzgoja vinove loze.

Ukupna površina zasadjena vinogradima u Jablaničkom okrugu iznosi 1 459 hektara sa 88% vinarskih sorti. Veliki udeo od 43% je ekstenzivnih vinograda. U ovoj regiji 10 863 domaćinstva poseduje vinograde što čini 33.6% od ukupnog broja poljoprivrednih domaćinstava. Prosečna površina vinograda koju obrađuje jedno poljoprivredno domaćinstvo iznosi 13.4 ara (Ivanišević i Jakšić, 2015).

Klimatski uslovi za uzgoj vinove loze i proizvodnju kvalitetnog groždja u Jablaničkom okrugu su povoljni. Blaga umereno-kontinentalna klima sa prosečnom temperaturom od 11.40C, padavinama 628 od mm, nadmorskom visinom 210-240 m i pogodnim reljefom (razmeštaj visija i nizija), ovo područje čini pogodnim za poljoprivredne aktivnosti, razvoj voćarstva i vinogradarstva.

Područje Jablaničkog okruga je najrazudjenija teritorija u Srbiji sa 144 naseljena mesta od kojih su tri naseljena mesta urbanoig tipa od kojih je grad Leskovac, društveno-politički, kulturni i imigracioni centar čitavog područja. U njemu trenutno živi oko 40% ukupnog stanovništva Jablaničkog okruga.

Kroz Jablanički okrug prolazi autoput koridora 10, pruga Beograd –Atina, a aerodrom u Nišu udaljen je od Leskovca samo 45 km. Ove činjenice ukazuju da je geografski položaj Jablaničkog okruga i grada Leskovca izuzetno povoljan za bilo koju privrednu aktivnost i internacionalnu saradnju.

Imajući u vidu porast izvoza vina na tržištu EU (Contini et al., 2015) geografski položaj ove regije kao i mogućnost organizovanja organske proizvodnje vinove loze u njoj (Oshoa et al., 2014), predstavlja dobru polaznu osnovu za definisanje strategija razvoja vinogradarstva kao polazne osnove za proizvodnju vina i njegovog plasmana na tržištu EU.

## 3. SITUACIONA - SWOT ANALIZA

Za definisanje mogućih strategija razvoja vinogradarstva u Jablaničkom okrugu uradjena je situaciona SWOT analiza ovog područja sa aspekta mogućnosti daljeg razvoja vinogradarstva.



**Snage.** Jablanički okrug rasapolaže dobrom putnom infrastrukturom i povezan je sa glavnim trgovinskim i administrativnim centrima autoputom, prugom i aviomnskim saobraćajem. Ovako povoljan geografski položaj Jablaničkog okruga daje šansu razvoju mnogim oblastima privredne aktivnosti, a posebno razvoju poljoprivrede zbog mogućnosti brzog dopremanja proizvoda do konzumnih tržišta. Povoljni klimatski uslovi omogućuju uspešan razvoj poljoprivrede u celini a pre svega povrtarstva, voćarstva i vinogradarstva. Zemljište u ovoj regiji je nezagadjeno i omogućuje uzgoj zdrave hrane po čemu je Leskovački kraj poznat na tržištu Srbije. Za razvoj vinogradarstva u minulom periodu pokazano je , da su prirodni resursi pogodni naročito za uzgoj vrhunskih sorti groždja koje omogućuju dalji razvoj preradivačke industrije u ovom slučaju industrije vina. U gradu Leskovcu postoji Tehnološki Fakultet i Visoka škola strukovnih studija u oblasti ekonomije i menadžmenta, a na samo 45 km nalazi se Univerzitetski centar u Nišu. Ove činjenice ukazuju da postoje svi uslovi za školovanje kadrova za mnoge oblasti privrede. Istovremeno dugogodišnje iskustvo u državnom i privatnom sektoru u proizvodnji groždja i vina predstavlja dobru polaznu osnovu za dalji razvoj poljoprivredne proizvodnje vinove loze, groždja visokog kvaliteta kao i vinarske industrije kao logične nadgradnje .

**Slabosti.** U tranzicionim uslovima u kojima se Srbija nalazi duži niz godina, sa mnogim društvenim i političkim promenama koje su se dešavale, razvoj privrede a posebno poljoprivrede imao je uglavnom ekstenzivni karakter. Bez obzira na povoljan geografski položaj Jablaničkog okruga i grada Leskovca, unutrašnja infrastruktura unutar okruga je na niskom nivou razvoja. Poljoprivredna gazdinstva i vinogradarstvo u privatnom a i u državnom vlasništvu (plantaže većih površina) nisu na odgovarajućem nivou razvoja , kako po sortimentu vinove loze tako i po trenutnom stanju uredjenosti vinogradarskih površina i zaštitom od elementarnih nepogoda. Nepovoljna privredna struktura ne omogućava razvoj poljoprivrednih gazdinstva i nove zasade vinove loze korišćenjem savremenih tehnoloških rešenja. Ne postoji institucionalna saradnja između malih i srednjih proizvođača, a uprkos postojanja državnih podsticaja za razvoj vinogradarstva i vinarske industrije nema novih investicija u razvoj poljoprivrednih aktivnosti a posebno u razvoj vinogradarstva kao polazne osnove za razvoj vinarske industrije. Iako su podsticajna sredstva za razvoj vinogradarstva značajna definisane procedure u procesu dobijanja ovih sredstava kao i neizvesnost plasmana ne stimuliše privatni sektor da koristi ova sredstva.

**Šanse.** Činjenica da se Srbija nalazi u procesu pridruživanja EU daje velike mogućnosti za razvoj regionalne saradnje u oblasti vinogradarstva i vinarske industrije, pre svega sa razvijenim vinogradarskim regionima u Bugarskoj i Makedoniji. Stabilna monetarna politika i usaglašavanje zakonske regulative sa EU daje polaznu osnovu i šansu da se preko pristupa različitim investicionim fondovima EU obezbede investiciona sredstva kao i internacionalna saradnja koja stvara uslove za strane investicije i otvara mogućnosti pristupa brojnim segmentima tržišta EU.

**Pretnje.** U narednom periodu , uprkos usvajanja odredjenih EU normi ponašanja, centralizovano upravljanje i preveliki uticaj politike svuda i na svakom mestu predstavlja ozbiljnu smetnju daljem razvoju , generalno, a i razvoju vinogradarstva i vinarske industrije u Jablaničkom okrugu. Aktruelna politička situacija u Srbiji uvek je začinjena odredjenim destabilizujućim elementima koji izazivaju krizu, što usporava napredak Srbije na putu ka EU, a pre svega u izgradji funkcionalnog pravnog okvira sa EU zakonodavstvom. Usporeni put Srbije ka EU ozbiljna je pretnja intenzivnom razvoju privrede u Srbiji u celini, a posebno u ruralnim područjima u kojima je već postojeći razvoj u svim oblastima na niskom nivou.



Na osnovu izvedene situacione analize i sagledavanja S (snaga), W (slabosti), O (Šanse) i T (pretnje) definisana je SWOT matrica sa karakterističnim podkriterijumima u okviru svakog SWOT kriterijuma. Upoređivanjem podkriterijuma u okviru svakog SWOT kriterijuma, generisana je TOWS matrica sa definisanim strategijama (Wehrich, 1993; Živković et al., 2016):

1. **SO strategije (maxi – maxi strategije)** se definišu stavljanjem u uporedni odnos definisanih subfaktora u okviru snaga i šansi koje su definisane u SWOT matrici. Ove strategije u principu oslanjaju se na unutrašnje snage uz korišćenje uočenih šansi u okruženju. SO strategije predstavljaju najpoželjniji tip strategijske situacije, gde se maksimiziranjem internih snaga maksimalno koriste sve šanse koje dolaze sa tržišta i drugog eksternog okruženja.
2. **WO strategije (mini-maksi strategije)** podrazumevaju aktivnosti koje treba da smanje i minimiziraju definisane slabosti uz istovremeno korišćenje uočenih šansi u okruženju definisanih subfaktorima u SWOT matrici. WO strategije podrazumevaju minimiziranje internih slabosti i maksimiziranje šansi koje pruža eksterno okruženje.
3. **ST strategije (maksi-mini strategije)** podrazumevaju definisanje onih mogućih strategija koje se oslanjaju na unutrašnje snage uz istovremeno minimiziranje uticaja pretnji koje dolaze iz okruženja. Ova situacija se odnosi kada organizacija poseduje snagu i traži način da maksimizira svoje interne snage i da istovremeno minimizira pretnje koje dolaze iz okruženja.
4. **WT strategije (mini-mini strategije)** podrazumevaju definisanje onih aktivnosti koje treba da smanje i minimiziraju uočene slabosti a da istovremeno smanje i minimiziraju definisane pretnje koje dolaze iz okruženja.

Razmatrani podkriterijumi u SWOT matrici predstavljaju celovitu sliku organizacije u odnosu na unutrašnju analizu same organizacije i analizu eksternog okruženja u kome treba predviđati određene događaje koji imaju uticaja na organizaciju. Wehrich je 1993. godine (Wehrich, 1993) razvio tzv. TOWS matricu, u kojoj se prioritet u razmatranju daje pretnjama (T-Threats) i šansama (O-Opportunities) kao faktorima budućnosti - faktorima koji određuju buduće događaje u odnosu na snage (S-Strengths) i slabostima (W-Weaknesses) kao faktorima prošlosti.

#### 4. PRIORITIZACIJA STRATEGIJA

Jedno od glavnih ograničenja u prioritizaciji generisanih strategija na osnovu TOWS matrice, sastoji se u tome da značaj svakog faktora u odlučivanju ne može kvantitativno da se meri, što predstavlja poteškoću u proceni koji faktor ima najveći uticaj na pojedine strategije. Razvojem metoda grupnog i višekriterijumskog odlučivanja definisane su tehnike za težinsku procenu uticaja SWOT kriterijuma kao i podkriterijuma u okviru svakog kriterijuma na definisanje i prioritizaciju strategija. Takođe, ovakav pristup je produžio životni ciklus i proširio primenu SWOT matrice za višekriterijumsku optimizaciju kod donošenja brojnih menadžerskih odluka (Kurtilla et al., 2000)

U savremenoj literaturi u prvoj i dugoj deceniji XXI veka definisana SWOT i TOWS matrica služi kao polazni okvir za definisanje mogućih strategija i njihove prioritizacije u razmatranom vremenskom horizontu od najmanje deset godina (Dyson, 2004; Yuksel i Dagdeviren, 2007; Hamidi i Delbahari, 2011; Sevkli, 2012; Gerner, 2012; Sharifi, 2012; Nikolić et al. 2015; Živković et al 2016).

Kombinacija SWOT i TOWS matrica uz korišćenje metoda višekriterijumskog odlučivanja (engl. Multiple Criteria Decision Making methods -MCDM) među kojima: AHP metoda (engl. Analytical Hierarchy Process), ANP metoda (engl. Analytical Network Process), PROMETHEE metoda (engl. Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation), TOPSIS metoda (engl.



Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution) i drugih, kao i implementacija integralnih modela kao na primer: AHP+TOPSIS; ANP+ TOPSIS i sl. predstavlja pogodan pristup u određivanju prioritizacije definisanih strategija. U prioritizaciji alternativnih strategija na osnovu TOWS matrice ključnu ulogu igraju elementi grupnog odlučivanja (engl. Group Decision Support Systems-GDSS), kao i elementi fazi logike (engl. Fuzzy Logic) (Sevкли et al., 2012; Živković et al., 2016).

Razvoj SWOT-AHP hibridnog modela za prioritizaciju strategija razvoja vinogradarstva u Jablaničkom okrugu, kroz šest koraka koji je korišćen u ovom radu opisan je u literaturi koja se bavi ovom problematikom (Kurtilla et al., 2000; Kangas, et al., 2001; Nikolić et al., 2015).

**Korak 1.** Na osnovu rezultata SWOT analize urađene za razvoj vinogradarstva u Jablaničkom okrugu, kao i upoređivanjem SWOT kriterijuma: snaga, slabosti, šansi i pretnji, kao i podkriterijuma u okviru svakog kriterijuma, definisane su moguće strategije budućeg razvoja vinogradarstva u ovoj regiji.

Na osnovu sagledavanja navedenih objektivnih snaga, slabosti, šansi i pretnji, definisani su SWOT podkriterijumi u okviru svake od navedenih odrednica, a dobijeni rezultati prikazani su u obliku TOWS matrice, Tabela 1.

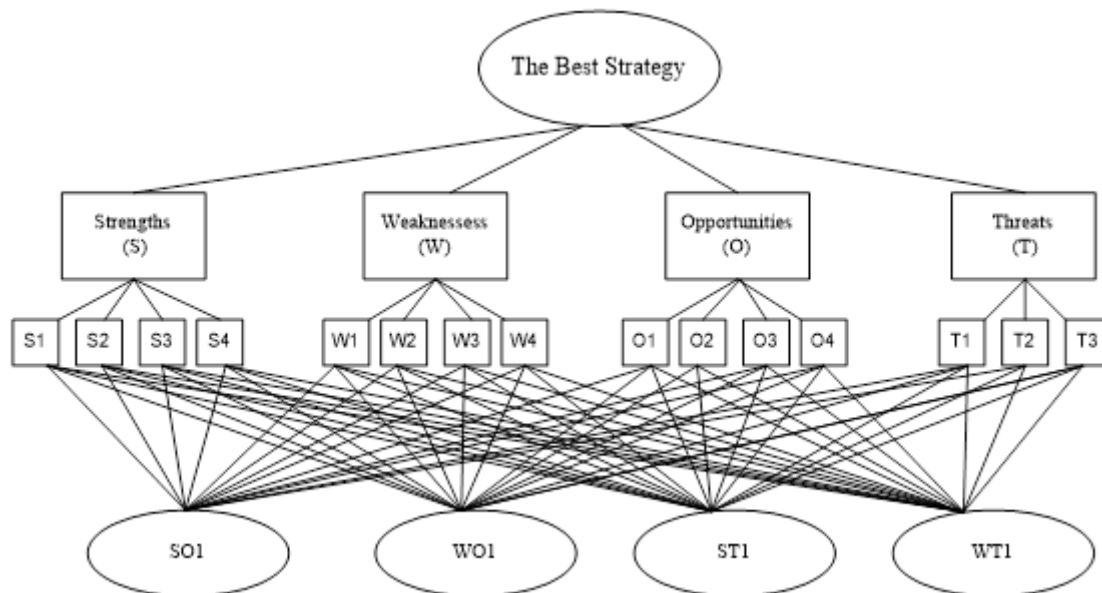
Tabela 1 SWOT analiza i TOWS matrica za razvoj vinogradarstva u Jablaničkom okrugu. Definisani kriterijumi i podkriterijumi u modelu, kao i generisane strategije.

	Unutrašnji faktori	
Eksterni faktori	<b>SNAGE- S (engl. Strengths)</b> Povoljan geografski položaj Ljudski resursi Prirodni resursi Tradicija u vinogradarstvu	<b>Slabosti- W (engl. Weaknesses)</b> Nizak stepen izgrađene infrastrukture Odsustvo institucione saradnje Nepovoljna privredna struktura Nedostatak novih investicija
	<b>Šanse- O (engl. Opportunities)</b> Regionalna saradnja Stabilna monetarna politika Pristup različitim EU fondovima Izmenjena zakonska regulativa	<b>SO – Strategije</b> <b>SO<sub>1</sub></b> – Strategija razvoja novih proizvoda
<b>Pretnje- T (engl. Threats)</b> Centralizovano upravljanje Politička nestabilnost i spor pristup EU Preveliki uticaj politike	<b>ST – Strategije</b> <b>ST<sub>1</sub></b> – Strategija edukacije kadrova	<b>WT – Strategije</b> <b>WT<sub>1</sub></b> – Strategija stvaranja strateških saveza

Uporednom ekspertskom analizom SWOT faktora prikazanih u tabeli 1, definisana je moguća strategija SO<sub>1</sub>, kojom se potencijali snaga koriste da bi se iskoristile šanse koje su uočene u okruženju. Za prevazilaženje unutrašnjih slabosti korišćenjem šansi iz okruženja definisana je strategija WO<sub>1</sub>. Korišćenje unutrašnjih snaga da bi se izbegle pretnje omogućuje strategija ST<sub>1</sub>. Konačno, smanjenje slabosti da bi se izbegle pretnje, omogućuje strategija WT<sub>1</sub>. Principijelno, u okviru svakog binarnog odnosa SWOT faktora moguće je definisati veći broj strategija (Živković et al., 2016), međutim u ovom slučaju definisana je samo po jedna strategija.



Na osnovu SWOT-AHP hibridnog modela za prioritizaciju strategije razvoja, na bazi rezultata SWOT faktora, subfaktora, definisanih strategija i postavljenog cilja određivanja najbolje strategije, na slici 1. prikazan je AHP radni model sa definisanje međusobnih odnosa SWOT faktora i subfaktora u cilju prioritizacije definisanih strategija za razvoj vinogradarstva u Jablaničkom okrugu.



Slika 1. AHP model za selekciju najbolje strategije

**Korak 2.** Na osnovu ocena ekspertskeg tima korišćenjem Saaty-jeve skala, Tabela 2 određen je značaj svakog SWOT faktora (kriterijuma) u modelu, pri čemu nije razmatrana njihova unutrašnja međuzavisnost, već samo značaj u odnosu na postavljeni cilj u okviru nivoa 1- SWOT kriterijumi snage (Strengths-S), slabosti (Weaknesses-W), šanse (Opportunities-O), i pretnje (Threats-T) (videti sliku 2). Dobijeni značaj svakog SWOT faktora prikazan je u Tabeli 3, gde se može uočiti da najveći značaj na osnovu ocena ekspertskeg tima ima SWOT faktor Snage (značaj 52%).

Tabela 2 Saaty-jeva skala 1÷9 za upoređivanje parova elemenata odlučivanja (kriterijuma, podkriterijuma i alternativa) (Saaty,1990)

Saaty-jeva ocean	Definicija	Objašnjenje
1	Istog značaja	Dva elementa su identičnog značaja u odnosu na cilj višeg nivoa
3	Slaba dominantnost	Iskustvo ili rasuđivanje neznatno favorizuju jedan element u odnosu na drugi
5	Jaka dominantnost	Iskustvo ili rasuđivanje znatno favorizuju jedan element u odnosu na drugi
7	Veoma jaka dominantnost	Veoma jaka dominantnost jednog elementa u odnosu na drugi
9	Apsolutna dominantnost	Dominantnost najvišeg stepena
2,4,6,8	Međuvrednosti	Koriste se da prikažu kompromisne međuvrednosti prioriteta između gore navedenih ocena 1, 3, 5, 7 i 9





Tabela 3 Upoređivanje parova SWOT grupa bez interzavisnosti među njima

SWOT grupa	S	W	O	T	Značaj SWOT grupa
Strengths (S)	1	4	3	5	0.520
Weaknesses (W)		1	1/3	3	0.141
Opportunities (O)			1	4	0.268
Threats (T)					0.071
Stepen konzistentnosti u odnosu na cilj: CR=0.067					

Iz prethodne Tabele 3, sledi da je:

$$w_1 = \begin{bmatrix} S \\ W \\ O \\ T \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.520 \\ 0.141 \\ 0.268 \\ 0.071 \end{bmatrix}$$

**Korak 3.** U ovom koraku, određen je lokalni značaj SWOT pod-kriterijuma od strane ekspertskog tima, pri čemu su ocene uporednih parova SWOT pod-kriterijuma, definisanih u Tabeli 3, date u sledećim tabelama 4 - 7:

Tabela 4 Upoređivanje parova SWOT podkriterijuma- Snage

Strengths (S)	S1	S2	S3	S4	Lokalne težine
S1-Povoljan geografski položaj	1	5	3	4	0.520
S2-Ljudski resursi		1	¼	1/3	0.071
S3-Prirodni resursi			1	3	0.268
S4-Tradicija u vinogradarstvu				1	0.141
Stepen konzistentnosti u odnosu na grupu Snage: CR=0.067					

Tabela 5 Upoređivanje parova SWOT podkriterijuma- Slabosti

Weaknesses (W)	W1	W2	W3	W4	Lokalne težine
W1-Nizak stepen izgrađene infrastrukture	1	5	4	3	0.520
W2-Odsustvo institucione saradnje		1	1/3	1/4	0.071
W3-Nepovoljna privredna struktura			1	1/3	0.141
W4-Nedostatak novih investicija				1	0.268
Stepen konzistentnosti u odnosu na grupu Slabosti: CR=0.067					

Tabela 6 Upoređivanje parova SWOT podkriterijuma- Šanse

Opportunities (O)	O1	O2	O3	O4	Lokalne težine
O1-Regionalna saradnja	1	4	3	5	0.520
O2-Stabilna monetarna politika		1	1/3	3	0.141
O3-Pristup različitim EU fondovima			1	4	0.268
O4-Izmenjena zakonska regulative				1	0.071
Stepen konzistentnosti u odnosu na Šanse: CR=0.067					



Табела 7 Упоредивање парова SWOT подкритеријума- Претње

Threats (T)	T1	T2	T3	Локалне тежине
T1-Centralizovano upravljanje	1	¼	1/2	0.137
T2-Politička nestabilnost i spor pristup EU		1	3	0.623
T3-Preveliki uticaj politike			1	0.239
Stepen konzistentnosti u odnosu na grupu Snage: CR=0.018				

**Korak 4.** Меѓусобним множењем добијених тежинских фактора из корака 2 и корака 3, долази се до глобалног значаја SWOT под-критеријума, што је представљено у табели 8.

Табела 8 Значајност критеријума и подкритеријума SWOT анализе, одређени AHP методологијом

SWOT групе-критеријуми	Значајност SWOT групе	SWOT фактори-подкритеријуми	Stepen konzistentnosti unutar SWOT групе (CR)	Значајност SWOT фактора unutar групе	Sveukupna značajnost SWOT фактора
Snage- S	0.520	S1-Povoljan geografski položaj S2-Ljudski resursi S3-Prirodni resursi S4-Tradicija u vinogradarstvu	0.067	<b>0.520</b> 0.071 0.268 0.141	<b>0.270</b> 0.037 0.139 0.073
Slabosti- W	0.141	W1-Nizak stepen izgrađene infrastrukture W2-Odsustvo institucione saradnje W3-Nepovoljna privredna struktura W4-Nedostatak novih investicija	0.067	<b>0.520</b> 0.071 0.141 0.268	<b>0.073</b> 0.010 0.020 0.038
Šanse- O	0.268	O1-Regionalna saradnja O2-Stabilna monetarna politika O3-Pristup različitim EU fondovima O4-Izmenjena zakonska regulativa	0.067	<b>0.520</b> 0.141 0.268 0.071	<b>0.139</b> 0.038 0.072 0.019
Претње- T	0.071	T1-Centralizovano upravljanje T2-Politička nestabilnost i spor pristup EU T3-Preveliki uticaj politike	0.018	0.137 <b>0.623</b> 0.239	0.010 <b>0.044</b> 0.017

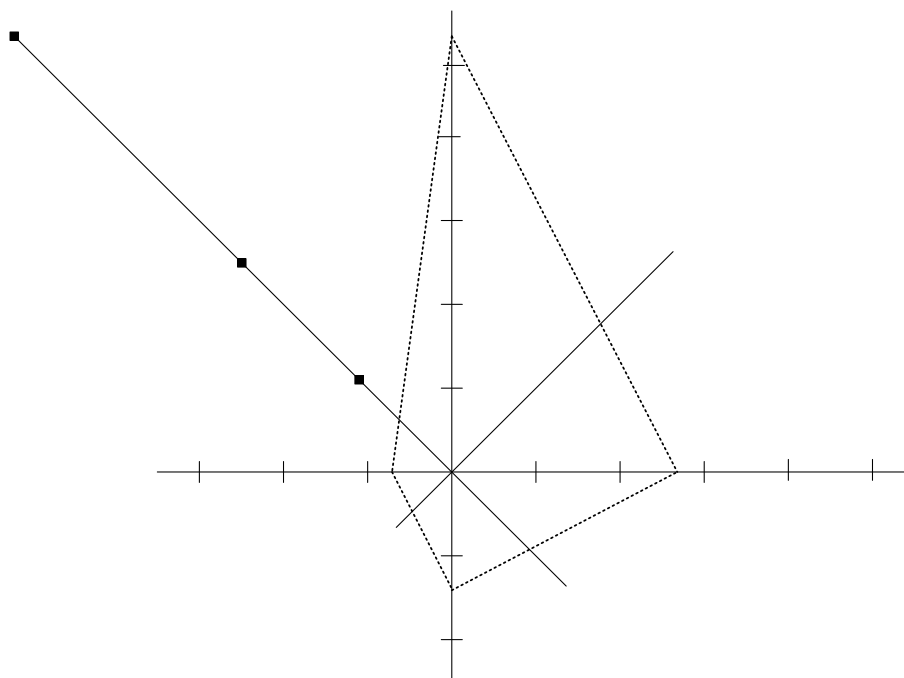
Добијени резултати свеукупне значајности SWOT подкритеријума указују на доминантни утицај следећих подкритеријума: S1 – Повољан географски положај (0.270) у оквиру Snage, као и O1 – Regionalna saradnja (0.139) у оквиру Šansi као позитивни подкритеријуми. Далје, W1 – Nizak stepen izgrađene unutrašnje infrastrukture (0.073) и T2 – Politička nestabilnost i spor pristup EU (0.044) су издвојени као најзначајнији негативни подкритеријуми. Очигледно да је јаčina позитивних подкритеријума већа од јаčине утицаја негативних подкритеријума што је од пресудне важности за избор најбоље стратегије на разматраном предмету истраживања.

Далје следи да је:



$$W_2 = W_{\text{SWOTsub-factros(global)}} = \begin{bmatrix} 0.270 \\ 0.037 \\ 0.139 \\ 0.073 \\ 0.073 \\ 0.010 \\ 0.020 \\ 0.038 \\ 0.139 \\ 0.038 \\ 0.072 \\ 0.019 \\ 0.010 \\ 0.044 \\ 0.017 \end{bmatrix}$$

Na slici 2. grafički je prikazana situaciona analiza SWOT rezultata na osnovu podataka iz tabele 8. Dobijeni rezultati ukazuju na veličinu uticaja SWOT kriterijuma u opadajućem nizu:  $S \rightarrow O \rightarrow W \rightarrow T$ . Vrednosti sveukupne značajnosti SWOT podkriterijuma sa najvećim značajem u okviru jednog faktora, takođe opadaju na sledeći način:  $S_1 \rightarrow O_1 \rightarrow W_1 \rightarrow T_2$ . U narednim koracima ove analize ocenjivanjem težinskog uticaja SWOT podkriterijuma na alternativne strategije definisane u TOWS matrici (tabela 1), odrediće se konačna prioritizacija predloženih alternativnih strategija u okviru svih binarnih odnosa SWOT kriterijuma.



Slika 2 Situaciona analiza težinskog odnosa SWOT kriterijuma i sveukupne značajnosti SWOT podkriterijuma na osnovu AHP procedure



**Korak 5.** U ovom koraku, ekspertskim ocenjenjivanjem određen je težinski značaj svake alternativne strategije ( $SO_1, WO_1, ST_1, WT_1$ ) u odnosu na definisane SWOT podkriterijume, pri čemu je dobijena rezultujuća matrica  $W_3$ , kao:

$$W_3 = \begin{bmatrix} 0.227 & 0.167 & 0.424 & 0.424 & 0.122 & 0.286 & 0.141 & 0.200 & 0.167 & 0.333 & 0.286 & 0.200 & 0.227 & 0.424 & 0.122 \\ 0.122 & 0.500 & 0.122 & 0.227 & 0.424 & 0.286 & 0.455 & 0.400 & 0.167 & 0.167 & 0.143 & 0.200 & 0.424 & 0.227 & 0.424 \\ 0.424 & 0.167 & 0.227 & 0.122 & 0.227 & 0.286 & 0.141 & 0.200 & 0.333 & 0.333 & 0.286 & 0.400 & 0.227 & 0.122 & 0.227 \\ 0.227 & 0.167 & 0.227 & 0.227 & 0.227 & 0.143 & 0.263 & 0.200 & 0.333 & 0.167 & 0.286 & 0.200 & 0.122 & 0.227 & 0.227 \end{bmatrix}$$

**Korak 6.** I na kraju, izračunat je sveukupni prioritet razmatranih strategija, kao:

$$W_{\text{alternatives}} = \begin{bmatrix} SO1 \\ ST1 \\ WO1 \\ WT1 \end{bmatrix} = W_3 \times W_{\text{SWOTsub-factors(global)}} = \begin{bmatrix} 0.263 \\ 0.208 \\ 0.290 \\ 0.239 \end{bmatrix}$$

Odakle sledi da je finalni redosled razmatranih strategija sledeći :

$$WO_1 \rightarrow SO_1 \rightarrow WT_1 \rightarrow ST_1$$

## 5. DISKUSIJA REZULTATA

Imajući u vidu veličinu normalizovanih vrednosti (korak 6) za redosled primene definisanih strategija može se zaključiti, da je prvi prioritet primena  $WO_1$  - strategije razvoja tržišta i međunarodne saradnje sa težinskim faktorom 0.290. Očigledno je, da je tržište Srbije za proizvode vinogradarstva malo i nerazvijeno, pa razvoj tržišta uz regionalnu saradnju sa najbližim okruženjem može biti polazna osnova za razvoj vinogradarstva u ovoj regiji, zato što se ovom strategijom obezbeđuje plasman proizvoda koji je sada otežan.

Ubrzo posle primene  $WO_1$  strategije, neophodno je početi sa primenom strategije  $SO_1$  – strategija razvoja novog proizvoda koja se logično javlja kao posledica primene prethodne strategije razvoja tržišta koja donosi informacije asortimana koji zahtevaju nova tržišta.

Da bi se realizovala strategija rasta i razvoja vinogradarstva u Jablaničkom okrugu kroz razvojne strategije razvoja tržišta i razvoja novih proizvoda neophodno je razvijati strategiju  $WT_1$  - stvaranja strategijskih saveza i udruživanje sa velikim proizvođačima koji imaju svoju poziciju na tržištu EU stvaranjem uslova za strane investicije i dolazak brendiranih kompanija u oblasti vinogradarstva i vinarske industrije.

Da bi se ostvarile navedene strategije rasta i uvele nove vrste vinove loze, stvorili novi proizvodi uskladilo poslovanje sa inostranim partnerima u strateškim savezima i postali poželjni partneri u internacionalnoj saradnji, neophodna su nova znanja i kontinuirano unapredjenje postojećih u skladu sa zahtevima novog vremena. Zbog toga primena  $ST_1$  strategije edukacije kadrova se nameće kao logični sled događaja u dugoročnom strategijskom planu razvoja vinogradarstva u Jablaničkom okrugu.



## 6. ZAKLJUČAK

Izvedena istraživanja mogućnosti daljeg razvoja vinogradarstva u Jablaničkom okrugu ukazuju, na bazi situacione SWOT analize, da su potencijali za razvoj ove grane poljoprivrede očigledni. Šanse koje se prepoznaju u uslovima pristupa Srbije EU su takodje očigledne i treba ih na vreme iskoristiti.

Kroz hibridni SWOT – AHP model izvršena je prioritizacija definisanih razvojnih strategija za vinogradarstvo u Jablaničkom okrugu kojom se pokazuje da postoje realne šanse da se kroz definisani redosled primene identifikovanih strategija ostvari značajniji rast i razvoj vinogradarstva u ovoj regiji u odnosu na sadašnje stanje koje beleži stagnaciju i blago opadanje.



## 7. LITERATURA

1. Carra, G., Maraini, M., Radić, I., Peri, I., (2016) Participatory strategy analysis: The case of wine tourism business, *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8: 706-712.
2. Covarelli, L., Beccari, G., Marini, A., Tosi, L., (2012) A Review on the occurrence and control of ochratoxigenic fungal species and ochratoxin A in dehydrated grapes, non-fortified dessert wines and dried vine fruit in the Mediterranean area, *Food Control*, 26:347-356.
3. Casini L., Marone, E., Scozzafava, G., (2014) Management accounting in the winegrowing sector: proposal and development of an Ad Hoc control system, *Qual – Acces Success*, 15(138): 70-73.
4. Casini L., Contini C., Romano, C., Scozzafava, G., (2015) Trends in food consumptions: what is happening to generation X?, *Brit. Food. Journal*, 117(2): 705-718.
5. Contini, C., Romano, C., Scozzafava, G., Boncinelli, F., Casini, L., (2015) Wine consumption and sales strategies: The evolution of Mass Retail Trading in Italy, *Wine Economics and Policy*, 4: 116-127.
6. Dyson, R.G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152: 631-640.
7. Gorener, A., Toker, K., Ulucay, K. (2012). Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58: 1525 – 1534.
8. Hamidi, K., & Delbahari, V. (2011). Formulating a strategy for a University Using SWOT technique: A case study. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12): 246-276.
9. Hammervoll, T. Mora, P., Toften, K. (2014) The financial crisis and the wine;
10. The performance of niche firms versus mass-market firms, *Wine Econ. Policy*, 3(2): 108-114.
11. Ivanišević, D., Jakšić, D., (2015) Vinogradarstvo Srbije kroz statistiku i reonizaciju,
12. Jakšić, D., (2016) Vinarstvo – biznis za strpljive poljoprivrednike, *Ministarstvo Poljoprivrede Republike Srbije*
13. Kangas, J., Pesonen, M., Kurttila, M., Kajanus, M. (2001). A'WOT: Integrating the AHP with SWOT Analysis. 6th ISAHP 2001 Proceedings, Berne, Switzerland: 189-198.
14. Kurttila, M., Pesonen, J., Kangas, M., & Kajanus, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics*, 1: 41-52.
15. Nikolic, Đ., Spacic, J., Živkovic, Ž., Djordjevic, P., Mihajlovic, I., Kangas, J., (2015). SWOT - AHP model for prioritization of strategies of the resort Stara planina. *Serbian Journal of Management*, 10 (2): 141 - 150.
16. Plowden, C., Uhi, C., Oliveira, F., (2003) The ecology and harvest potential of titica vine roots (*Heteropsis flexuosa*: Araceae) in the eastern Brazilian Amazon, *Forest Ecology and Management*, 182: 59-73.
17. Saaty, T., (1990) How to make a decision: the analytical hierarchy process, *European Journal of Operational Research*, 48(1): 9-26.
18. Sevkli, 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 System with Applications*, 39: 14-24.
19. Shen, Q., Lin, H., Wang, Q., Fan, X., Yang, Y., Zhao, Y., (2015) Sweetpotato vines hydrolysate promotes single cell oils production of *Trichosporon fermentans* in high-density molasses fermentation, *Bioresource Technology*, 176:240-256.
20. Sharifi, A.S. (2012). Islamic Azad University function analysis with using the SWOT model in order provide strategic guidelines (Case study: Faculty of humanities). *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58: 1535-1543.



21. Zhan, J., Lin, H., Shen, Q., Zhou, Q., Zhao, Y., (2013) Potential utilization of waste sweetpotato vines hydrolysate as a new source for single cell oils production by *Trichosporon fermentans*, *Bioresource Technology*, 135: 622-629.
22. Wehrich, H., The TOWS matrix – A tool for Situational Analysis, Long range planing, april, 1993.
23. Živković, Ž., Nikolić, Dj., Djordjević, P., Mihajlović, I., Savić, M. (2015). Analytical network process in the framework of SWOT analysis for strategic decision making (Case study: Technical faculty in Bor, University of Belgrade, Serbia). *Acta Polytechnica Hungarica*, 12(7): 199-216.
24. Yuksel, I., & Degdeviren, M. (2007). Using the analytical network process (ANP) in a SWOT analysis- A case study for a textile firm. *Information Sciences*, 177: 3364-3382.



## ПРЕДИЗВИЦИТЕ СО КОИ СЕ СООЧУВААТ БАНКИТЕ И СТРАТЕГИИ ЗА ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ПРЕКУ ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ

**М-р Гордана Балтовска**

Член на УО на Стопанска Банка, Битола

[gbaltovska@gmail.com](mailto:gbaltovska@gmail.com)

**АПСТРАКТ**

Во современи услови банките се соочуваат со се поголеми предизвици кои произлегуваат од економските случувања на светската сцена, зголемените регулаторни барања, новите дигитални технологии, зголемената претпазливост од страна на клиентите. Банките треба да ги имаат во предвид сите овие фактори, да им посветат соодветно внимание и да развиваат стратегии одржување на својата конкурентска предност како главен предуслов за долгорочна профитабилност.

Во овој труд е даден осврт на предизвиците со кои се соочува банкарскиот систем на Република Македонија, организацијата на банките во зависност од нивната големина и активностите кои ги извршуваат како и предлог стратегии за организациски промени кои би придонеле за оптимизирање на резултатите на банките, нивна усогласеност со регулативата, одржување на показателите на соодветно ниво и остварување и континуиран раст на профитабилноста.

Трудот е поделен на три дела. Првиот дел нуди теоретски осврт на регулативата, економските услови, клиентите и новите технологии како фактори кои влијаат врз банките. Вториот дел ги анализира состојбите во банкарскиот систем во Република Македонија, додека пак третиот дел ги содржи предлог стратегиите кои македонските банки би можеле да ги искористат за да управуваат со силите во банкарската индустрија и да остварат позитивни оперативни и финансиски резултати.

Истражувањето покажува дека македонските банки се строго регулирани од страна на НБРМ, новите технологии и економските услови влијаат врз нивните политики, како и врз однесувањето на клиентите и последователно на тоа врз нивните остварувања на планските цели. Употребата на адекватни стратегии ќе влијае врз унапредување на целокупниот процес на работа, зголемување на нивото на услуга за клиентите и подобрување на позицијата на банките на краток и на долг рок.

**Клучни зборови:** стратегија, организација, конкурентност.





## CHALLENGES FACED BY BANKS AND STRATEGIES FOR SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH ORGANIZATIONAL CHANGES

**MBA Gordana Baltovska**

Member of UO of Stopanska Banka, Bitola

[gbaltovska@gmail.com](mailto:gbaltovska@gmail.com)

### ABSTRACT

In contemporary circumstances banks face increased challenges arising from economic life on the world scene, more regulatory requirements, new digital technologies, growing precaution by customers. Banks need to consider all these factors, address them and develop strategies to maintain their competitive advantage as a major prerequisite for long-term profitability.

In this paper particular attention is given to the challenges faced by the banks in the Republic of Macedonia, their organization systems in dependence of the size and activities they perform, the strategies for organizational change that may contribute for optimizing the results of Macedonian banks, their compliance with regulations, maintaining their performance at appropriate level and achieving continued growth and profitability..

The paper is divided into three parts. The first part provides theoretical review of regulations, economic conditions in the country, as well as clients and new technologies as factors affecting the banks. The second section analyzes the current situation in the banking system in Macedonia, while the third section proposes strategies that Macedonian banks could use to manage the forces in the banking industry and to achieve positive operational and financial results.

The survey shows that Macedonian banks are strictly regulated by the Central Bank, the new technologies and economic conditions affect their policies and the behavior of clients, and consequently on banks performance planning purposes. The use of appropriate strategies will affect the overall improvement of its processes, and will increase the level of service for clients and improve the position of banks in the short and long term.

**Keywords:** strategy, organization, competitiveness.



## Предизвици со кои се соочуваат банките

Банкарската индустрија постојано се соочува со предизвици кои произлегуваат од нејзиното опкружување, промените во регулативата, зголемената конкуренција и новите напредни технологии.

Макроекономското опкружување ги детерминира случувањата во банкарскиот сектор и влијае врз банките индиректно преку состојбите на политичката сцена, висината на дефицитот и јавниот долг, промените во цените, висината и трендот на движење на доходот на населението, ликвидноста и капиталната моќ на компаниите.

Освен овие фактори, за банкарската индустрија клучни се и промените во регулативата. Регулаторните промени со кои се соочуваат банките може да значат промена во регулацијата за одредени банкарски активности, промена на регулатива за управување со ризиците, промена на регулатива за адекватност на капиталот, за стапките на ликвидност, промени во регулативната рамка за девизно работење. Усгласеноста со прописите, почитувањето на регулативата е под континуиран надзор од централната банка НБРМ, а целта е поголема стабилност на банките. Овие промени често се динамични, брзи и приладувањето на истите бара имплементирање на нови стандарди, ИТ системи и процеси.

Оние банки кои ја разбираат потребата од инвестиции во новите технологии и кои се ангажираат за воведување на соодветни алатки и иновации за пристап до информации, електронско банкарство, мобилно банкарство, бесконтактно плаќање ја зголемуваат својата ефикасност од една страна и услугата што ја нудат за клиентите од друга, зголемувајќи ја на тој начин нивната конкурентност.

Банките денес исто така се соочуваат со зголемена конкуренција како од банкарските, така и од небанкарските институции кои нудат ефтини кредити, ги привлекуваат клиентите на банките и го намалуваат нивниот профит. Конкуренцијата ги доведува овие институции во ситуација да мораат по пониска цена да се пласираат расположливите средства, а воедно да постигнат задоволителна стапка на профитабилност. Како одговор на тоа банките се оддаваат на стратешко намалување на трошоците, воведување на нови производи и услуги, нови технологии кои го поедноставуваат работењето и нови маркетинг решенија за привлекување на клиентите. Притоа, банките треба да бидат многу внимателни и свесни при кретењето на трошоците и имплементацијата на новите производи и услуги и истото да биде поддржано со соодветни нови начини на организација на работата.

Во организацијата и менаџирањето на банкарските активности лежи најголемиот предизвик за овие финансиски институции. За разлика од останатите фактори кои се екстерни, деловната стратегија на банката, организациските промени, флукуациите во кадарот, промените во сметководствените политики, квалитетот на кредитното портфолио и капиталната позиција на банката, се најважни за функционирањето на институцијата, нејзината пазарна позиција, раст и развој.

## Банкарскиот систем во Република Македонија

Банките се финансиски институции кои имаат мошне значајна улога за стабилноста на финансискиот сектор на една економија и се сметаат за стожер за развој и раст на една



Банкарството во Република Македонија споредбено со другите земји, не е доволно развиено, но трендот во развојот на банкарскиот систем на државата е позитивен. Имајќи предвид дека главни учесници во финансискиот систем во државата се токму банките, овој тренд укажува на зголемени можности за напредок на оваа дејност.

Банкарскиот систем во Република Македонија го сочинуваат петнаесет банки и три штедилници, а доминантна улога имаат банките и тоа со учество од 99,3 % учество во вкупната актива и 99,7 % во вкупните депозити на нефинансиските субјекти. Најголем дел од банките имаат странски капитал во сопственичката структура, односно во еднаесет банки доминантната сопственост е на странски акционери од Бугарија, Грција, Словенија, Франција, Австрија, Турција и Германија, додека пак само четири се во доминантна домашна сопственост и тоа: Стопанска банка а.д. Битола, ТТК банка АД Скопје и Универзална инвестициска банка, и Македонската банка за поддршка на развојот, каде што единствен сопственик е Република Македонија.

Од аспект на големината на банкарските институции во Република Македонија се издвојуваат четири големи банки: Стопанска банка АД Скопје, Комерцијална банка АД Скопје, НЛБ банка АД Скопје и Охридска банка АД Охрид, осум средни банки: Шпаркасе банка АД Скопје, Халк банка АД Скопје, Централна кооперативна банка АД Скопје, Универзална инвестициска банка АД Скопје, Стопанска банка а.д. Битола, Македонска банка за поддршка на развојот АД Скопје, Прокредит ,банка АД Скопје и Еуростандард банка АД Скопје, и три мали банки: ТТК банка АД Скопје, Капитал банка АД Скопје и Силк Роад банка АД Скопје. Трите најголеми банки се уште зафаќаат малку повеќе од 60%, од вкупната актива на банкарскиот систем. Средните банки, го зајакнуваат своето пазарно учество, додека малите банки имаат сосема мало.

Банкарската мрежа е распространета низ речиси сите градови во Република Македонија, бројот на лица вработени во банкарскиот систем е стабилен, а квалификациската структура на вработените континуирано се подобрува. Активностите кои ги извршуваат банките во Република Македонија се главно поврзани со депозитни и кредитни работи, менувачки работи, работи на платен промет во земјата и платен промет со странство, издавање и администрирање на платежни инструменти, тргување со девизи, изнајмување на сефови, а во последно време се почести се и тргувањето со хартии под вредност, брз трансфер на пари, економско финансиски консалтинг.

Еден од најбитните фактори за успешност на македонските банки на долг рок е одржување на стабилна профитабилност, која пак зависи од структурата на билансите, ризиците кои банките ги преземаат во своето работење и стратегиите кои ги користат за воспоставување и одржување на конкурентска предност.

Структурата на билансите на банките всушност се согледува преку средствата и изворите на средства. Изворите на средства се капиталот и депозитниот потенцијал на банките и претставуваат главната детерминанта за интензивирање на кредитната активност на банките. Неизвесноста околу домашните политички превирања во последниот период во Република Македонија и ниските каматни стапки во изминатите години наметнаа голем предизвик пред македонските банки и имаа влијание врз намалување на растот на депозитната база. Во услови на забавување на депозитите, кредитирањето беше финансирано со користење на ликвидните средства на банките.



Ризиците кои банките ги преземаат зависат од големината на банката, од организациската поставеност, активностите кои ги врши. Главно банкарски институции е дека се изложени на следните видови ризици: кредитен ризик кој се однесува на неизвесната наплата на пласманите на банката, ликвидносен ризик односно ризикот во даден момент, банката да нема доволно средства за да ги подмири тековните обврски, ризик од промена на каматни стапки, ризик од концентрација на изложеноста на банката, валутен ризик кој се однесува на ризикот од промена на девизните курсеви, оперативен ризик кој се однесува на сите настани кои можат да го попречат нормалното работење на банката, како систем или човечки фактор и други видови ризици. На управувањето со ризиците во Република Македонија во последниот период му се посветува огромно внимание, а особено на управувањето со кредитниот ризик како најзначаен ризик во банкарството.

Стратегиите кои банките ги користат за воспоставување и одржување на конкурентска предност се клучни за постигнување на посакуваните резултати бидејќи тие значат способност на банкарските институции за управување со промените и ориентираност кон визијата и целите на банката. Стратегиите ја даваат насоката во која банкарските институции треба да се движат од сегашната состојба кон посакуваната идна состојба, со цел да се зголеми нивната ефикасност. При формулирањето на стратегиите треба да се земат во предвид следните фактори:

Следење на конкуренцијата, кои се нивните клиенти, какви производи нудат и по која цена, кои нови трендови ги прифаќаат и имплементираат, до која мера ги користат новите технологии.

Изготвување на динамични стратегиски планови, следење и оценка на овие планови со цел навремена интервенција и прилагодување на истите кон траекторијата на која е замислено да се движи банката во иднина.

Располагање со навремени, точни информации во секое време и на секое место, со цел носење на добри стратегиски одлуки. Претходното може да се постигне преку набљудување на околината, собирање, анализирање и обработка на податоците

Еднаш формулираната стратегија не е статична и треба да се овозможи таа да има динамична компонента односно различните делови во институцијата да имаат претстава каде менаџментот ја гледа банката и истите да се поврзат и да соработуваат за остварување на корпоративната визија, но притоа да ги земат во предвид новите можности, потенцијалните закани и да се забележат потребите за промена.

## **Улогата на стратегијата за банкарските институции, формулирање и имплементација на стратегија преку организациски промени**

Формулирањето на соодветна стратегија која ќе одговара на потребите на банката е мошне значајна и е во тесна врска со мисијата и целите од една страна и со структурата на институцијата од друга страна. Стратегијата зависи од екстерните фактори елаборирани погоре во трудот, можностите и заканите кои произлегуваат од опкружувањето, но и од интерните фактори односно од силните и слабите страни на банката. Стратегијата го дава правецот во кој треба да се движи организацијата и вклучува постоење на сет на алтернативи, кои се оценуваат и анализираат за да се избере најсоодветната и да се одредат долгорочната ориентација и приоритетите.



Стратегијата може да се формулира како општа корпоративна стратегија на ниво на цела банка, стратегија на ниво на сектори и стратегија на ниво на поодделни служби. Корпоративната стратегија е најопшта и може да се однесува на раст и проширување на дејноста и активностите, стабилност или подобрување на перформансите. Стратегиите на ниво на сектор се или диференцијација, или намалување на трошоците преку економија на обем или фокусирање на даден сегмент од работењето.

Откако ќе се формулира стратегијата и ќе се одредат чекорите на акција следува оној поважниот дел односно нејзината имплементација. Имплементацијата на стратегиите бара целосна посветеност од менаџментот на организацијата и од целокупниот тим. Не е доволно само да се препознае правилната насока во која институцијата треба да се движи, туку и да се деталзира во план како да се стигне до посакуваната состојба од онаа каде што во моментот се наоѓа компанијата.

За успешното имплементирање на избраната стратегија неопходно е да се дизајнира организациска структура и да се работи на развивање на организациската култура која ќе обезбедува успешно имплементирање на организациската стратегија. Реализацијата на стратегијата може да вклучува реорганизација на целиот систем на институцијата влијаејќи на сите клучни елементи активности, луѓе и процеси.

Имајќи го тоа во предвид менаџерските тимови на успешните банкарски организации големо внимание насочуваат на самиот процес на водење на промените и доколку има потреба на менување на организацијата. Тие определуваат колку и какви промени треба да се направат за да се имплементира стратегијата, ја анализираат организациската структура како рамка во која треба да се направат промените и организациската култура која треба да ја поддржува имплементацијата на стратегијата, а истовремено да наоѓаат начини за мотивација на вработените за нивно целосно вклучување во процесот на имплементација и надоградување на нивните способности и вештини со цел полесно, побрзо и полесно применување на стратегијата.

Важноста на менаџерскиот тим на банките за имплементацијата на стратегиите е огромно и способноста на менаџерите, нивните лидерски карактеристики се согледуваат во способноста за динамичност, ориентација кон иднината и создавање на јасна визија прифатена од сите членови на организацијата. Без разлика каков стил на лидерство ќе применува врвниот менаџмент, најважно е тој да биде усогласен со организациската стратегија и да биде делотворен во насока на нејзина имплементација.

Доколку имплементацијата на стратегиите вклучува организациски промени, особено внимание треба да се посвети на согледувањето на потребните промени и на и избор на лица на кои ќе им биде доделена одговорност за спроведување на истите. Многу битен елемент е поттикнување на иницијативност за промени од највисоко до најниско ниво, како и внимателно дијагностицирање на промените кои треба да се направат во организациската култура како врзвачко ткиво во целиот процес на комуникација на стратегиските цели и нивно извршување.

Промените често значат воведување на нови организациони единици, работни места и укинување на веќе постоечки за кои нема потреба, прераспределба на задачи, активности или функции, а согласно на тоа и прераспределба на вработените. Тие можат да бидат прифатени од вработените позитивно и со ентузијазм, но најчесто заради психолошкиот ефект, стравот од



новото, се јавува отпор кон истите и настојување да се задржат веќе постоечките начини на завршување на работата.

Пристапот на вработените кон промените зависи од воспоставената организациска култура во банката, односно од вредностите, верувањата и однесувањето на вработените. Организациската култура се создава и се учи во рамките на организацијата, се пренесува мешу вработените и во голема мера влијае на нивниот морал, мотивација и продуктивност. За организациските промени да бидат прифатени, битно е во банката да има култура на приспособливост кон промени.

## **Предлог стратегии и организациски промени во насока на поголема конкурентска предност на македонските банки**

Банкарските институции во Република Македонија, притиснати од економските случувања во земјата и пошироко, од се поголемите регулаторни барања, предизвиците кои произлегуваат од развојот на технологијата, пазарната економија, конкуренцијата и зголемената софистицираност на клиентите, мораат да се прилагодуваат на новото време и да започнат да воведуваат длабоки промени во банкарското работење. Овие промени вклучуваат поставување на стратешки цели и развој на стратегии, организациска структура и организациска култура насочни кон подобрување на перформансите.

За имплементација на промените се потребни луѓе со лидерски способности како помеѓу врвниот менаџмент, така и на средните и пониските организациски нивоа. Овие луѓе доколку им се овозможат соодветни услови за развој на нивната креативност можат да придонесат за идентификација и спроведување на многу идеи кои ќе ги зголемат тековните и идни приходи на банките.

Лидерите во врвниот менаџмент на банките треба да воведат нови пристапи, да бараат решенија за специфичните проблеми со кои секојдневно се соочуваат овие институции, односно да бараат алтернативни начини за нивно решавање, да разменуваат информации како во секторите и службите во рамките на институцијата, така и помеѓу различни банки.

Новиот пристап за да резултира со квалитет и подобрени перформанси, треба да биде фокусиран на подобрување на односите со клиентите, подобрување на интерните процеси, наоѓање на системски решенија за актуелни проблеми, предлагање на нови производи и услуги, или веќе постоечки производи и услуги кои ќе се пласираат на нов пазар итн.

Трансформацијата може да се постигне доколку банките ги идентификуваат нивните внатрешни силни страни, да одредат области во кои ќе ја градат нивната конкурентна предност, да преземат акции за имплементација на сите регулаторни промени особено оние за имплементација на зголемените капитални барања и воведување на нов ликвидносен стандард.

Во исто време, банките треба да направат напори за инвестиции во целокупната инфраструктура за да си овозможат подобра поддршка и поквалитетни дигитални услуги за клиентите. Во тој контекст, банките треба да преземат акции за искористување на потенцијалот за мобилни плаќања, кој тренд е се позастапен во Република Македонија. Во оваа насока, тие треба да преземат иницијативи за соработка со мобилните оператори и да ги зголемат инвестициите во мобилните плаќања.



## Заклучоци и насоки за натамошно истражување

Банките во денешни услови на пазарна економија, зголемена конкуренција, зголемени регулаторни барања и брзи промени во технологијата прават напори да бидат конкурентни, усогласени со регулаторните барања, да имаат што е можно поголем удел од финансискиот пазар, подобри перформанси. Во борбата да се привлечат повеќе клиенти, да се постигне стабилност, а истовремено зголемена профитабилност и задоволни акционери, се применуваат различни стратегии.

Стратегиите треба да бидат усогласени со целите на банката, деловната политика и развојниот план, да бидат патоказ за насоката во која се движи банката. Сепак, за нивна успешна имплементација, потребен е ангажман од раководството на банката, менаџерите, но и сите вработени.

Многу често имплементацијата на стратегиите бара организациски промени, промени во организациската структура, во активностите и задфачите на вработените, а понекогаш дури и во работните места. За полесно имплементирање на стратегиите битен елемент е организациската култура, спремноста на промени и лидерските способности на врвниот менаџмент, како и на целокупниот менаџерски тим.

Имајќи ги во предвид предизвиците со кои се соочуваат македонските банки, за одржување на нивната конкурентска предност, тие треба да применуваат стратегии и нови пристапи за проблемите со кои секојдневно се соочуваат, да бараат начини за нивно решавање, системски решенија, да преземаат акции за имплементација на регулаторните барања и да ги унапредуваат платформите.



## Користена литература

1. Неновски Т. и Делова-Јолевск Е, 2012, Пари и банкарство, Универзитет Американски Конец, Скопје;
2. Hennie van G. Sonja B.B, 2006, Analiza i upravljanje bankovim rizicima, MBOR,
3. Svetska banka, Nacionalna I sveucilisna kniznica, Zagreb;
4. Vasiljevic B, 1990, Rizici u bankarskom poslovanju, Fokus, Beograd;
5. Арсовски Д., 1998, Ризици во банкарското работење, Economy press, Скопје;
6. Трајкоска Г, Ф2010, Финансика структурира и профитабилноста на претпријатието, Економски факултет Прилеп, Скопје;
7. Трајкоски Б. и Трајкоска Г,1990, Финансиско работење на претпријатијата, Скопје;
8. Трајкоски Б. и Трајкоска Г, 1990, Проблеми на управувањето со обртните средства на претпријатијата, Фискална економија, во печат;
9. [www.nbrm.mk](http://www.nbrm.mk)
10. [www.bis.org/publ/bcbs128.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs128.htm)





## АНАЛИЗА НА ОСНОВНИТЕ АКТИВНОСТИ НА ПРОЦЕСОТ НА ПОСТ-СПОЈУВАЊА/ПРЕЗЕМАЊА НА БАНКИТЕ

**Д-р Ирена Лекошка**

[ilekoska@yahoo.com](mailto:ilekoska@yahoo.com)

**АПСТРАКТ**

Трансакциите на спојувања и преземања на банки, годишно вклучуваат енорно високи износи. Со оглед на огромната бројка на финансиски средства кои се вклучени во активностите на спојувања и преземања, неопходно е овие процеси да се анализираат со посебно внимание, односно да се мобилизираат сите фактори кои влијаат врз успехот на трансакцијата.

Интеграцијата на банките, според анализите на многу истражувачи, претставува клучна точка на процесот на спојувања и преземања. Интеграцијата опфаќа координација и контрола на ентитетите и нивна комбинација во една целина како и управување со конфликтите со цел остварување на зацртаните заеднички цели на комбинираниот ентитет. Тоа претставува тешка задача бидејќи бара спојувања на субјекти кои некогаш биле независни.

Поради тоа основна цел на трудот е анализа на основните активности на процесот на пост спојувања/преземања на банките и нивното влијание врз профитабилноста и конкурентноста.

Од опфатната анализа може да се согледа дека процесот на интеграција започнува со формулирањето на план и стратегија за интеграција на двете банки во новокомбиниран ентитет. Основниот план и стратегија за интеграција ги опфаќаат развојните планови за комуницирање и кадровските планови.

Истражувањата покажуваат дека степенот на интеграција е од голема важност за успешноста на процесите на спојувања и преземања. Од сите детерминанти на реализацијата на синергијата, се смета дека организациската интеграција има најголемо влијание врз успешноста на остварувањето на синергијата.

**Клучни зборови:** интеграција, спојувања и преземања, банки, профитабилност, конкурентност.



## BASIC ACTIVITIES OF THE PROCESS OF POST-MERGER OR POST-ACQUISITION OF BANKS

**Irena Lekoska, Ph.D.**

[ilekoska@yahoo.com](mailto:ilekoska@yahoo.com)

### ABSTRACT

The transactions of mergers and acquisitions, include annual enormously high amounts. Considering the huge amount of funds involved in the activities of mergers and acquisitions it is necessary to be analyzed with particular attention, or to mobilize all the factors that affect the success of the transaction.

Many researchers believe that the integration is the most important phase of the process of mergers and acquisitions of companies. The process of integration includes coordination and control of the entities and their combination into a whole, as well as management of conflicts in order to achieve common goals of the combined entity.

Therefore, the main objective of the paper is an analysis of the basic activities of the process of post mergers/acquisitions of banks and their impact on the profitability and competitiveness.

The integration process begins with the formulation of a plan and strategy for the integration of the two banks in new combined entity. The basic plan and strategy for integration include development plans for communication and plans of human resources.

Research studies indicates that the degree of integration is very important for the success of the processes of mergers and acquisitions. Of all the determinants of the realization of synergies, it is considered that the organizational integration have the greatest impact on the success of the realization of synergies.

**Keywords:** Integration, mergers and acquisitions, banks, profitability, competitiveness.



## INTRODUCTION

The post acquisition/merger integration is an extremely complex and dynamic process and the company formed as a result of merger or acquisition, must built a new form of organization and act on all the functional levels: administrative, structural, cultural, strategic, managerial, and operational.

The most important component of the integration process is the vision for the new organization, which also represents a starting point of every good and successful integration. Even in the phase of the due diligence analysis it is necessary to establish the main goals of the newly formed company, or to determine the company's future operations and business models. The business strategy is a way of achieving the goals and missions of the company.

The main objective of the paper is to confirm that the basic activities of the process of post mergers/acquisitions of banks have an impact on the profitability and competitiveness of new organization.

The paper proceeds as follows: At the beginning, in the second section after a short description of the research methodology used in this paper, we presented basic activities of the process of post-merger or post-acquisition of banks. Finally, we present few conclusions arrived by the research.

### 1. RESEARCH METHODOLOGY

In order to determine the significance of the basic activities of the process of post mergers/acquisitions of banks and to see its impact on bank performance, in the paper we use the extensive theoretical base regarding the post-merger or post-acquisition integration. Considering that the field of mergers and acquisitions is extremely extensive, we reviewed the relevant papers on the post-acquisition or post-merger integration.

During processing the theme of the paper is applied a combination of scientific methods typical for scientific research in the social sciences. Mostly are used analytical, synthetic, comparative and logical scientific methods.

### 2. BASIC ACTIVITIES OF THE PROCESS OF POST-MERGER OR POST-ACQUISITION OF BANKS

There are several basic activities of the process of post-merger or post – acquisition of banks, and these are (Donald M. DePamphilis, Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities, 3rd edition, Elsevier Academic Press, 2005):

- Planning of the integration;
- Development of the plan of communication;
- Degree of integration of the companies which are subject to the process of merger or acquisition (creating a new organization);
- Development of the plan of human resources;
- Functional integration; and
- Creating a new corporate culture.



In continuation is performed an analysis of all activities of the post – merger or post - acquisition integration.

### **2.1. Planning of the integration**

The integration process begins with the formulation of a plan and strategy for the integration of the two banks in new combined entity. Integration plan must include a vision for the combined entity, or to know the long-term objectives and based on them to create a long-term strategy. Planning integration also allows the acquiring bank to specify the initial estimated value of the target bank.

There are at least four strands to the conceptual basis for integrating mergers and acquisition that seem to apply to the financial services sector and that bear on the problems of integration (Walter, Ingo, Mergers and acquisitions in banking and finance : what works, what fails, and why, Published by Oxford University Press, Inc. 198 Madison Avenue, New York, New York 10016, 2004). The first is the strategic fit (resource relatedness) view. The processes of mergers and acquisitions in related sectors that appear to demonstrate a strategic fit should perform better than in unrelated situations due to the possible benefits of economies of scale, scope, and market power that can be achieved. Second is the organizational fit view. The argument is that poor post - acquisition performance of mergers and acquisitions transactions is linked to organizational problems encountered during the integration process. Also, differences in human and organizational factors can have a severely negative impact on post-acquisition performance. Third is the resource-based view, which attributes performance variances between firms to the difference in the way firm managers build, maintain, and defend their resources. Resources are considered valuable not for their inherent characteristics but for the way in which they are used either individually or in combination. Fourth is the knowledge-based view, which considers that human resources dominate the material resources of the firm. According to this view, knowledge, embedded in human capital, is the most important element of value creation and is inherently difficult to manipulate (especially in the financial services industry).

### **2.2. Development of the plan of communication**

The plan of communication is necessary to be prepared by the acquiring bank before the first public announcements of the process of merger or acquisition. In the plan should be formulated the main messages intended for the shareholders of the target company, as well as relevant media pronouncements intended for each interest group. Major interest groups include: employees, customers, investors, the community and regulatory authorities.

### **2.3. Degree of integration of the companies which are subject to the process of merger or acquisition (creating a new organization)**

In terms of the degree of integration, on the one hand the integration can be minimal and in this case the acquiring and the target bank retain their specificities and differences. On the other hand, the integration can be a maximal and in that case there are no more differences between the acquiring and the target bank, or they become one entity. Research studies indicates that the degree of integration is very important for the success of the processes of mergers and acquisitions. According to Larsson and Finkelstein, a higher degree of integration between two banks result in a higher degree of realization of synergies. Of all the determinants of the realization of synergies, it is considered that the organizational integration have the greatest impact on the success of the realization of synergies



(Larsson, R. & Finkelstein, S., Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization, *Organization Science*, Vol. 10, No. 1 (Jan. - Feb., 1999).

Phillipe Haspeslagh and David Jemison, identified three approaches of post –merger or post - acquisition integration: preservation, integration through asset rationalization- absorption and symbiosis (Haspeslagh, P. and Jemison, *Managing Acquisitions-Creating Value Through Corporate Renewal*, Free Press, London, 1999).

1. Preservation denotes retaining the culture of the target company and providing autonomy to the management of operational field. This type of integration occurs when through the process of merger or acquisition, acquiring company aims to penetrate of new markets where can't be competitive individually because of the lack of necessary skills;

2. Integration through asset rationalization- absorption is recommended in cases when the administration and management of the target company will not be retained. In the case of integration of absorption resources of the acquiring and target company are reorganized in the new entity, thus generating economies of scale and scope and strengthens the competitive position of the new entity. The target company believes that its organizational structure, purpose and strategy are radically changed and thus is losing its identity. This asymmetry can generate rivalry between companies. In fact, the company with a stronger leadership structure will impose its organizational structure and it will be dominant for the new entity;

3. The integration of symbiosis is the management of contradictory phenomena. With this kind of integration each company (bank) which is included in the process of merger or acquisition retain own quality and organizational culture and thus differs from the integration of absorption, but with the development of deep operational relationships is distinguished from the integration of retention. In this type of configuration it is necessary to keep the identity of the target company (the identity of the acquiring company is less threatened) and determine the progressive development strategy of the new entity to create new and specific competitive advantages. Different styles and culture, the positions of winner and loser and operational difficulties make implementation of this integration policy extremely difficult.

There is integration in the form of holding company, which has a lower degree of strategic interdependence of companies (banks) and also has a lower degree of organizational autonomy.

The bank is a multi-functional financial institution and, therefore, in the process of mergers and acquisitions, acquiring bank enables the target bank to operate as a separate capitalized subsidiary (see Figure 1).

**Type – A: FULL INTEGRATION  
UNIVERSAL BANK**

Bank Activities	Securities Activities	Insurance Activities	Other
-----------------	-----------------------	----------------------	-------

**Type – B: PARTIAL INTEGRATION  
BANK**

Banking Activities and Securities Activites		
<b>Other</b>	<b>Insurance Activities</b>	<b>Mortgage Banking</b>
Subsidiary	Subsidiary	Subsidiary

**Type – C: BANK SUBSIDIARY STRUCTURE****BANK**

Comercial Banking Activities			
Securities Activities	Other Activities	Financial Activities	Insurance Activities
Subsidiary	Subsidiary		Subsidiary

**Type – D: HOLDING COMPANY STRUCTURE****HOLDING COMPANY**

Banking Activities	Securities Activities	Insurance Activities
Subsidiary	Subsidiary	Subsidiary

*Source: Walter, Ingo. Mergers and acquisitions in banking and finance : what works, what fails, and why, Published by Oxford University Press, Inc. 198 Madison Avenue, New York, New York 10016, 2004, pgs. 102-103.*

Multifunctional financial companies may take a number of different forms. These are stylized in Figure 1 (Walter, Ingo, Mergers and acquisitions in banking and finance : what works, what fails, and why, Published by Oxford University Press, Inc. 198 Madison Avenue, New York, New York 10016, 2004):

- A fully integrated financial firm (Type-A) provides a broad range of financial services (banking, asset management, securities, and insurance) under a single corporate structure supported by a single capital base. This comes close to the classic European-style universal bank.
- A partially integrated financial firm (Type-B) conducts both commercial and investment banking within the same entity but undertakes insurance underwriting and distribution, as well as perhaps mortgage banking, asset management, lease financing, factoring, management consulting, and other specialized activities through separately capitalized subsidiaries, either because such activities are separately regulated or because they involve significant potential for exploitation of conflicts of interest, or a combination of such factors.
- In a Type-C financial firm, a commercial bank, whose core business as a credit institution is taking deposits and making commercial loans, forms the parent of subsidiaries engaged in a variety of other financial services ranging from investment banking to insurance.
- A final multiline financial firm structure (Type-D) involves creation of a holding company, which controls affiliates engaged in commercial banking, investment banking, insurance, and possibly other types of financial and nonfinancial businesses.

From a strategic perspective, the structural form of multifunctional financial firms appears to depend on at least two factors: (1) the ease with which operating efficiencies and scale and scope economies can be exploited, which is determined in large part by product and process technologies, and (2) the comparative organizational effectiveness in optimally satisfying client requirements and bringing to bear market power. Also, it should be noted that the specific organizational structure of banks depends on the regulatory policies of each country. American regulation of financial institutions incorporating a commercial banking function, for example, mandates a Type-D form of organization. British financial institutions have followed the Type-C model, with securities and insurance activities carried out via subsidiaries of the bank itself. Most continental European countries seem to follow the Type-B model, with full integration of banking and securities activities within the bank itself (despite functional regulation), and insurance, mortgage banking, and other specialized financial and nonfinancial activities carried out through subsidiaries (Walter, Ingo, Mergers and acquisitions in



banking and finance: what works, what fails, and why, Published by Oxford University Press, Inc. 198 Madison Avenue, New York, New York 10016, 2004).

## 2.4. Development of the plan of human resources

The human factor is the main link to the success of integrative phase. The processes of mergers and acquisitions, often causing losses of the property of companies, talented employees and key decision makers. Therefore, it is very important even in the initial phases of the integration process to develop an appropriate plan of human resources. With the development of human resources plans are retained the best staff of the companies.

During the integration process, organizations are faced with the following questions (Sudi Sadarsanam, Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges, Pearsons Education Press, 2003):

- Change of Board of managers;
- Selecting the right people at certain positions;
- Discharge of surplus managers and employees;
- Adjusting the systems of remuneration with the systems of assessing performance; and
- Retention of key personnel.

The structure of employees in the combined entity depends directly on the degree of integration of the two companies, and the selected concept of integration. There are several important methods to deal with human resources (Walter, Ingo, Mergers and acquisitions in banking and finance : what works, what fails, and why, Published by Oxford University Press, Inc. 198 Madison Avenue, New York, New York 10016, 2004):

- The key individuals in the acquired firm should be quickly identified for retention.
- The selection process for redundancy, replacement, or retention should be fair and transparent. Ideally, the staff from both firms should be placed in the same evaluation pool for selection.
- Human resources decisions should be done quickly, for example within the first 100 days after the M&A announcement, in order to avoid uncertainty, which would lead employee morale erosion and the exit of key talent.
- The managers of the acquired firm who were opposed to the merger or acquisition should be terminated.

With the consistent application of the above solutions the plans of human resources of companies (banks) would be ideally implemented and banks would retain a key personnel.

## 2.5. Functional integration

Functional integration essentially denotes implementation in practice of the plan for mergers and acquisitions. In realization of functional integration, integration team must determine the degree of centralization or decentralization of the operations of the two companies (banks). The main areas are: information technology, sales, marketing, finance and personnel.





Information technology forms the core of modern financial institutions and encourages them to be competitive in terms of rapidly changing economic environment. Consequently, the integration of information systems becomes the central point of the process of mergers or acquisitions of companies in the financial sector.

However, the integration of information systems is not simple process. In most banks operational activities are based on old inherited IT systems, which were occasionally changed or been upgraded but do not have a clear development concept. The reasons for this situation are poor long-term planning, extraordinary and unpredictable events, and lack of standardization. When the bank with outdated information technology will become the subject of a mergers or acquisitions, the integration process may be too complex. In that case the top management of the bank may decide to manage the two separate companies. However, this situation does not allow realization of the cost efficiency and increase revenues. So, the various IT systems and software packages proved to be important limitations on consolidation in the financial sector (Masic S., Mergers and acquisitions in European banking sector, Doctoral dissertation, University Singidunum, Belgrade, 2009).

As a consequence, bank mergers can result in significant IT cost savings, with the potential of contributing more than 25% of the synergies in a financial industry merger. McKinsey has estimated that 30–50% of all bank merger synergies depend directly on IT, and The Tower Group estimated that a large bank with an annual IT budget of \$1.3 billion could free up an extra \$600 million to reinvest in new technology if it merged, as a consequence of electronic channel savings, pressure on suppliers, mega-data centers, and best-of-breed common applications (Walter, Ingo, Mergers and acquisitions in banking and finance : what works, what fails, and why, Published by Oxford University Press, Inc. 198 Madison Avenue, New York, New York 10016, 2004).

From the previous analysis can be concluded that the integration of information technology is an important source of synergies in the process of mergers or acquisitions of banks, but this integration can reduce the cost-effectiveness of a mergers or acquisitions, and erode the trust of shareholders, customers, employees and other stakeholders.

## **2.6. Creating a new corporate culture**

Culture, particularly corporate culture is an essential part of a company. Corporate culture can be defined as the assembly of attributes and values shared by the employees which dictate the latter's professional and moral attitudes. The component elements of the corporate culture are represented by its history, its activity, brand, the organization mode, and its ethical norms (Mariana Vancea, Challenges and stakes of the post-acquisition integration process, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 13(1), 2011).

Corporate culture is called "soft" factor, which explains part of the difference between expected and realized profits or losses of the shareholder value of the company. Each financial institution has its own specific culture. In order to achieve the better performance, each financial institution is first necessary to build a healthy and stimulating work environment. Such an environment is created by implementing the following activities (Walter, Ingo, Mergers and acquisitions in banking and finance : what works, what fails, and why, Published by Oxford University Press, Inc. 198 Madison Avenue, New York, New York 10016, 2004).





Creating a clear strategic direction and leadership from the top of the company—senior managers who know the right thing to do, then get it done promptly by providing sufficient resources;

Directing the attention to teamwork avoiding becoming dependent on so-called “stars” and stamping-out arrogance. Some so-called "strong" cultures are basically just institutionalized arrogance;

The selection of loyal and efficient staff to perform daily activities with a high level of quality and professionalism; and

A high level of adaptability by the whole organization in an industry subject to rapid change. Senior management must be keenly aware of the need for adaptability and communicate it effectively by word and deed.

If the corporate cultures of banks are based on the above postulates it is clear that in these banks exist healthy and stimulating work environment. These banks would easily modified organizational culture in the post - acquisition or post - merger integration process.

## **CONCLUSION**

Considering the fact that the integration of the companies is the most important link in the entire process of mergers and acquisitions should be emphasized that it is very important to analyze the main activities of the integration process. It can be concluded that to be effective, an organisation must have a high degree of internal alignment among all basic activities of the process of post-merger or post – acquisition of companies. These activities are used as a tool for assessing and monitoring changes in an organization and performs the following actions: improves the performance of the company; examines the possible effects of future changes within the company; harmonize the processes and departments during mergers or acquisitions; and determines how best to implement the proposed strategy.



## REFERENCES

1. Bancel F., Duval-Hamel J., 2008, Fusions d'entreprises: Comment les gerer, comment les vivre, Eyrolles, Editions d'Organisation, Paris.
2. Berry, J.W., 1980, Social and cultural change, In: H. C. Triandis & R.W. Brislin (Eds), Handbook of Cross-Cultural Psychology, Boston: Alyn & Bacon.
3. Berry, J. W., 1984, Acculturation: A comparative analysis of alternative forms, pp. 66-77, In R.J Samuda & S.L Woods (Eds), Perspective in immigrant and minority education. Lanham, MD: University Press of America.
4. Child, J., Faulkner, D. Pitkethly, R., 2001, The management of international acquisitions." Oxford University Press.
5. Delecourt P., Fine M., 2008, Negocier une entreprise: Comment reussir ses Fusions- Acquisitions, Editeur Gualino, Paris.
6. Donald M. DePamphilis, Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities, 3rd edition, Elsevier Academic Press, 2005, pgs. 218-250.
7. Haspeslagh P., Jemison D.B., 1991, Managing Acquisitions - Creating Value Through Corporate Renewal, Free Press, London.
8. Larsson, R. & Finkelstein, S., Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization, Organization Science ,Vol. 10, No. 1 (Jan. - Feb., 1999), 1999, pgs. 1-26.
9. Mariana Vancea, 2011, Challenges and stakes of the post-acquisition integration process, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 13(1), p. 174.
10. Marks M.L., Mirvis P.H., 1992, Rebuilding after the merger: Dealing with survivor sickness, Organizational Dynamics, Vol.21, nr.2, pp.18-35.
11. Masic S., Mergers and acquisitions in European banking sector, Doctoral dissertation, University Singidunum, Belgrade, 2009, p. 173.
12. Nahavandi, A. Malekzadeh, A.R., 1988, Acculturation in mergers and acquisitions, Academy of Management Review, vol, 13, pp. 79-90.
13. Pablo Moran, Christine Panasian, The human side of mergers and acquisitions: A look at the evidence, No. 01 Aco 3 Enero, 2005.
14. Philip E. Atkinson, 1990, When cultures collide, Total Quality Management. 2 (5), pp. 263-265, Retrieved 15 May, From ELIN global database.
15. Rita Salame, Why Do Mergers Fail? What Can Be Done to Improve their Chances of Success?, Key Strategy, January 2006, pg. 3.
16. Sally. R, 2007, Of mergers and cultures: "What happened to shared values and joint assumptions?" Journal of organizational change management vol. 20. No. 1, pp. 26- 43.
17. Sherman A.J., Hart M.A., 2006, Mergers&Acquisitions From A to Z, Ed. Amacom, New York.
18. Sudi Sadarsanam, Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges, Pearsons Education Press, 2003, pg. 537.
19. Walter Ingo, 2004, Mergers and acquisitions in banking and finance: what works, what fails, and why, Oxford University Press, Inc.



## СОЦИЈАЛНИТЕ МРЕЖИ КАКО КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ КАЈ ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ УСТАНОВИ

**Доц. д-р Маја Кочоска**

БАС Институт за менаџмент, Битола, Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје/ BAS  
[maja.kocoska@gmail.com](mailto:maja.kocoska@gmail.com)

**АПСТРАКТ**

Значајните достигнувања во сферата на новата технологија, општествено политичките достигнувања, како и новите трендови од година во година го менуваат начинот на однесување на луѓето, начинот на размислување и воопшто нивниот стил на живеење.

Интернетот прерасна во глобална мрежа со преку 3 милијарди корисници кои целосно го променија начинот на комуницирање.

Особено социјалните мрежи како феномен кој доведе до појава на нова форма на социјализација. Во денешно време скоро и да не постои човек кој е имун на социјалното вмрежување. Дури и оние кои се обидуваат да го игнорираат подсвесно се под негово влијание. Социјалните мрежи прераснаа во опсесија која придонесе илјадници компании да го засилат своето онлајн присуство. Затоа социјалните мрежи и целата дигитална технологија се вклучија како поддршка на современиот маркетинг концепт кој им дава на компаниите насоки во поставување одржливи цели и конкурентска предност.

Целта на овој труд е да го истражи влијанието и важноста на социјалните мрежи во високото образование со цел да им помогне на високообразовните институции да креираат конкурентна стратегија од традиционални и современи канали на комуникација со студентите.

**Клучни зборови:** социјални мрежи, конкурентска предност, високообразовни институции.



## SOCIAL NETWORKS AS COMPETITIVE ADVANTAGE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

**Maja Kochoska Ph.D.**

BAS Institute of management, Bitola, Business Academy Smilevski – BAS, Skopje

[maja.kocoska@gmail.com](mailto:maja.kocoska@gmail.com)

### ABSTRACT

The significant achievements in the field of new technologies, social and political developments, as well as the new trends, are continuously changing the way people behave, the attitudes they have and their lifestyle in general.

The internet has grown into a global network with over 3 billion users which completely change the way of communication. Especially social networks as a phenomenon that has provided a new form of socialization. Nowadays, there is almost no person who is immune to social networking. Even those who try to ignore it are subconsciously under its influence. The social networks have grown into an obsession which helped thousands companies to enhance their online presence. This is way the social networks and all digital technology in general have been included in the support of the modern marketing concept that gives the companies guidance on setting sustainable goals and competitive advantage.

The aim of this paper is to research the importance and influence of social networks in higher education in order to help higher education institutions to create a competitive strategy of traditional and modern channels of communication with students.

**Key words:** social networks, competitive advantage, higher education institutions.



## ВОВЕД

Не постои човек кој може да си го замисли животот без комуникација. Таа всушност претставува процес низ кој се разменуваат информациите преку систем на симболи помеѓу ентитетите. Нејзиниот еволутивен развој всушност го следи еволутивниот развој на човекот. Па така, преку употреба на мимики, движења на телото, извици па сè до појавата на говорот се развивал и комуникацискиот процес. Процесот на описменување позитивно влијаел на забрзување на развојот, а појавата на комуникациската технологија значително ја олесни и подобри целата комуникација. Текст, слика или видео е резултатот на континуираните вложувања во развојот на комуникациската технологија.

Во свет на развиена информациска и комуникациска технологија, глобализација и хиперпродукција, постојани промени и брзо темпо на живеење, комуникацијата помеѓу луѓето е сведена на кратки пораци. Најголемите трансформации всушност се случуваат со појавата на Web 2.0 платформата која целосно го олесни начинот на комуницирање и поврзување на луѓето во онлајн заедницата. Оваа платформа им овозможи на корисниците активно учество во креирање на веб содржината или апликацијата. На ваков начин онлајн вмрежувањето прерасна во „зависност“ и потреба која продолжува со истиот тренд.

Социјалното вмрежување овозможува брзо ширење на пораката или информацијата кај голем број луѓе. Овој современ двонасочен начин на комуницирање се наметна како потреба на компаниите во борба за лојални потрошувачи. Оттука, улогата и значењето кое го има маркетингот и понатаму останува исто, само треба да се промени стратемскиот настап и начинот на комуницирање со целната публика. Поконкретно, агресивниот и масовен настап на сегмент со слични демографски и психографски особини треба да се замени со индивидуален пристап кој ќе се адаптира на конкретните потреби. На ваков начин се градат долгорочни односи и доверба преку континуирано идентификување на желбите и потребите. Најголемата предност на интернет маркетингот е способноста на брзо ширење на пораките и информациите до голем број луѓе. Затоа треба многу да се внимава на вистинитоста при пласирање на информацијата бидејќи лажните информации влијаат негативно и долгорочно на имиџот и репутацијата на компанијата. Како најзначајна алатка на овој современ маркетинг во последниве години се наметна социјалните мрежи поради нивната способност да пласираат одредена содржина која корисниците веднаш ќе ја споделат со голем број пријатели.

## ПОЈАВА И ЗНАЧЕЊЕ НА СОЦИЈАЛНИТЕ МРЕЖИ И НИВНО ВЛИЈАНИЕ НА ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ УСТАНОВИ

Социјалните мрежи претставуваат виртуелна заедница која се формира помеѓу луѓето кои имаат слични интересирања и стил на живеење. Нивната содржина всушност е креирана од страна на нејзините корисници и спрема нивните потреби. На ваков начин се создава база на корисници кои поставуваат видливи информации на својот профил кои корисникот ги креира при својата регистрација на мрежата. Во исто време се овозможува создавање и одржување на меѓусебните односи.

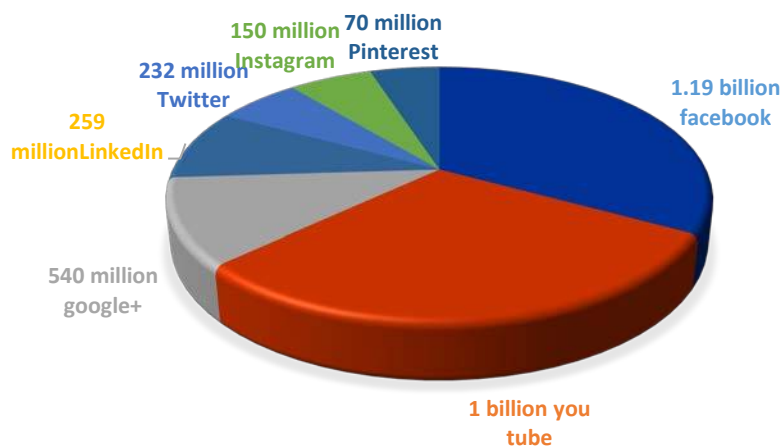
Својот замав социјалните мрежи го земаа во 1999 година со појавата на мрежата „Nepster“ која им овозможи на своите корисници споделување на различна содржина помеѓу себе. Сепак, со појавата на Facebook се надмина нивната корисност и зависност од кога и да е.



На социјалните мрежи се гледа како на глобален тренд кој полека навлезе во секојдневниот живот на луѓето. Но, аналитичатите сметаат дека сè уште не е искористен нивниот целосен потенцијал во рамките на маркетингот.

Во однос на значењето на социјалните мрежи сè уште нема заеднички став, иако праксата покажува дека нивната примена постојано се проширува. Во зависност од популарноста на поединечните мрежи во поедини држави, некои повеќе се прифатливи од други, но генерално интересот се зголемува и резултатите покажуваат дека успехот на голем број компании е токму нивна заслуга. Најчесто се употребуваат за промоција на брендот и пласирање на информации од страна на компаниите, потоа за подобрување на вкупниот имиџ и репутација, онлајн продажба, собирање на информации за пазарот, управување на односите со потрошувачите, поврзување со партнери и др.

Порастот на интернет корисници од ден на ден покажува дека компаниите кои не се присутни онлајн ја пропуштаат шансата да заземат добра позиција на пазарот, а со тоа им го препуштаат својот сегмент од пазарот на конкуренцијата. Сепак, покрај предностите треба да се нагласат и недостатоците или поконкретно заканите кои ги нуди ова информатичко општество. Имено, пласирањето на огромен број информации создава т.н. информациски хаос кој ја отежнува можноста да се дојде до вистинските потрошувачи. Затоа, онлајн настапот треба да биде однапред испланиран, а не случаен и моментален. Во однос на популарноста т.е. примената на социјалните мрежи во стратегиите на компаниите големо влијание има типот на компанијата. Business to business или B2B компании најчесто ја користат социјалната мрежа LinkedIn, додека Business to consumer или B2C компании најчесто ја користат Facebook платформата. Покрај нив примена наоѓаат и останатите мрежи како на пример: You Tube, Twitter, google +, Instagram и други. На сликата во продолжение даден е приказ на популарноста на секоја од социјалните мрежи врз база на бројот на корисници на светско ниво.



Слика 1 Број на корисници на најкористените социјални мрежи на светско ниво

Извор <https://www.dbsquaredinc.com/social-media514/>

Високообразовните установи спаѓаат во категоријата на услужни дејности кои истовремено влијаат на економскиот, општествениот и личниот развој. Окружувањето во кое делуваат овие установи во поново време се карактеризира со хиперконкуренција (јавни и приватни установи), промена во барањата, промена во однесувањето и промена во технологијата.



Доколку високообразовната установа се третира како компанија, тогаш логично и студентите се нејзини корисници кои се однесуваат како „купувачи“ во процесот на избор. Процесот на избор на високообразовна установа е ист како оној при избор на некој производ или услуга. Тоа значи дека тие од установата бараат подобар квалитет кој субјективно се оценува врз база на услугата, програмата, достапноста, кадарот и позитивните коментари во окружувањето. На ваков начин високообразовните установи претставуваат клиентски фокусирани организации на кои примарна цел им е задоволување на потребите и желбите на студентите преку креирање и испорачување на вредност. Токму поради овој факт изборот на маркетинг стратегија е од исклучително значење заради обезбедување на долгорочен раст и развој.

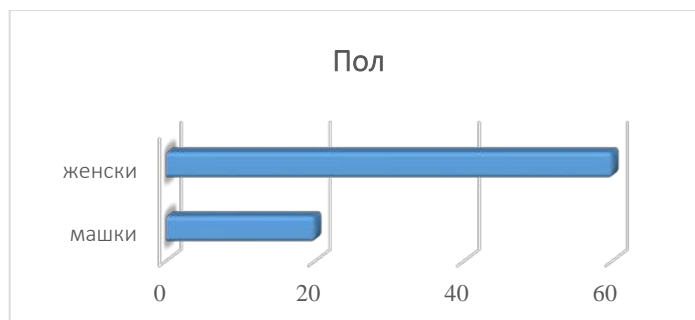
Појавата на интернетот значајно влијаеше и на маркетинг филозофијата кај високообразовните установи во насока на нејзино прилагодување кон овој глобален тренд, а тоа значи прецизно дефинирање на услугата, поставување на конкурентна цена, прилагодување на начинот на дистрибуција или доставување на услугата според современиот начин на живеење и секако избор на соодветни промотивни алатки. Вредноста која ја испорачуваат високообразовните установи е субјективна категорија бидејќи е резултат на задоволството на нејзиниот консумент т.е. студентот. Таа се формира врз база на очекувањата кои пред сè се формираат врз основа на туѓите искуства и под влијание на пропагандните активности кои ги преземаат установите.

За инвестицијата која корисниците ја прават во образованието бараат јасна корист. Затоа е потребен континуиран пристап при настап и позиционирање на пазарот преку следење на барањата, идентификување на вредностите, оценување на ресурсите и контрола на реакциите. Комплексноста на образовната услуга бара постојана вклученост во технолошките промени. Од друга страна пак, позиционирањето на пазарот и градење добар имиџ и репутација бара поактивно промовирање од страна на сите високообразовни установи. Целта на овој труд е да се утврди влијанието кое го имаат социјалните мрежи во избор на високообразовна установа.

## ОБРАБОТКА НА РЕЗУЛТАТИ

Истражувањето е спроведено во две средни училишта на примерок од 80 испитаника во период од 1 до 30 септември 2016 година. Прашалникот беше спроведен анонимно, а целта беше да го утврди степенот на користење на социјалните мрежи како начин на коминицирање и собирање на информации за услугите кои ги нидат високообразовните установи во Македонија.

Во однос на демографските податоци пол и возраст во табелата подолу е даден приказ на учеството на испитаниците според овие категории. Па така, во однос на полот 25% се припадници на машкиот пол, а 75% од сите испитаници се припадници на женскиот пол.



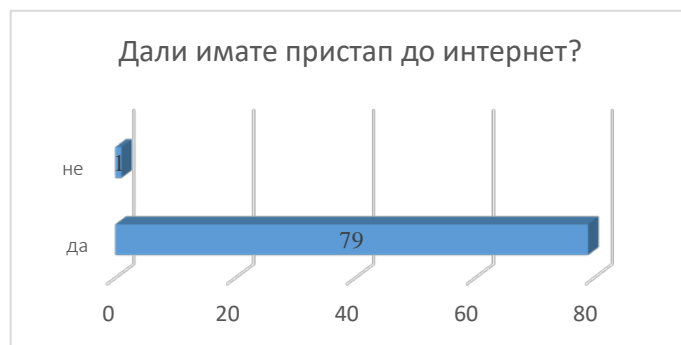
Графикон 1 Пол на испитаниците

Во однос на старосната структура со оглед на тоа што прашалникот беше дистрибуиран помеѓу средношколци од четврта година сите испитаници припаѓаат на категоријата 14 -19 години.



Графикон 2 Старосна граница

На прашањето дали имаат пристап до интернет само еден испитаник одговорил дека нема никаков пристап до интернет, додека останатите испитаници или конкретно 98,75% одговориле потврдно и со тоа само овие испитаници учествуваа во понатамошното испитување.



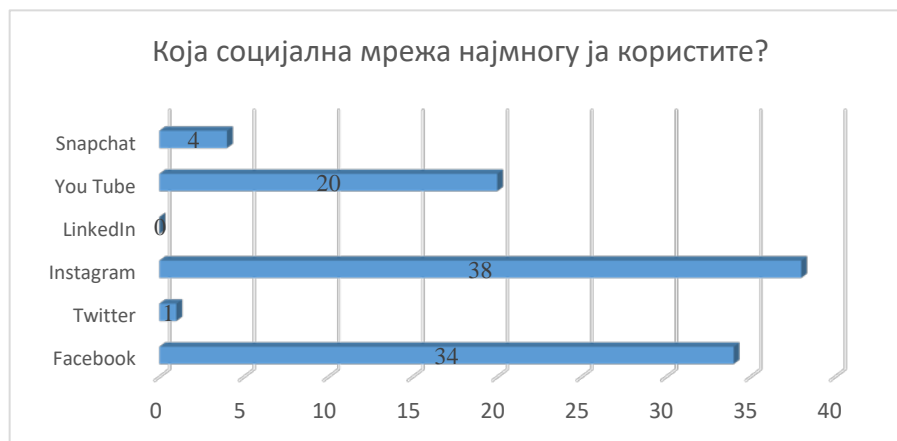
Графикон 3 Пристап до интернет

На прашањето која социјална мрежа најмногу ја користат како еден вид алатка за дружење, споделување информации со поединци кои имаат слични или исти интересирања според одговорите најчесто користена социјална мрежа е Instagram со 35,51%, а веднаш после неа е најпопуларната мрежа Facebook со 31.77%. На трето место е You Tube со околу 18%, потоа следи Twitter со околу 10%, па Snapchat со 3% и секако LinkedIn со 0% со што се потврдува погоре споменатото дека оваа социјална мрежа најчесто се користи од страна на B2B компании. Преку одговорите на овие прашања може да се оцени кои социјални мрежи се поприоритетни кај





учениците т.е. потенцијалните студенти. Ова покажува дека сепак високообразовните установи треба да изградат свој профил на најпопуларните социјални мрежи со цел да ја зголемат својата видливост кај таргет групата, а тоа се средношколците. Во исто време овие профили треба постојано да се ажурираат со цел навремено да се даваат новите информации и да се настојува да се постигне максимална интеракција.



Графикон 4 Користење на социјални мрежи

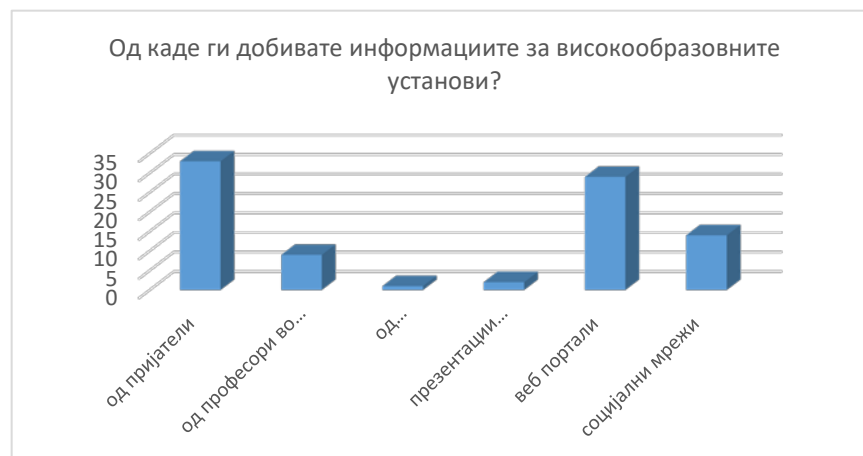
Во однос на размислувањата за избор на високообразовна установа скоро половина од испитаниците или конкретно 48% одговориле дека со почетокот на четврта година средношколците почнуваат или треба да почнат да размислуваат каде понатаму ќе го продолжат високото образование. Нешто помалку или околу 36% сметаат дека за време на целото средно образование треба да се следат сите информации кои се испраќаат од страна на високообразовните установи со цел да се донесе правилна одлука при конечниот избор. Ова покажува дека пораките кои ги испраќаат ВОУ со цел создавање препознатливост и позитивен имиџ не треба да бидат насочени само кон матурантите и за време на официјалните уписи туку и кон сите останати ученици и тоа континуирано низ целата година. На ваков начин секоја установа транспарентно покажува што работи и колку таа со својата работа придонесува за високото образование. Колку повеќе се присутни овие установи толку повеќе си ја зацврстуваат позицијата и репутацијата на пазарот. Само 8% т.е. 5% сметаат дека во втората половина од учебната четврта година или по завршување на истата почнуваат да размислуваат за понатамошното образование.



Графикон 5 Кога почнуваат да размислуваат средношколците каде да го продолжат високото образование

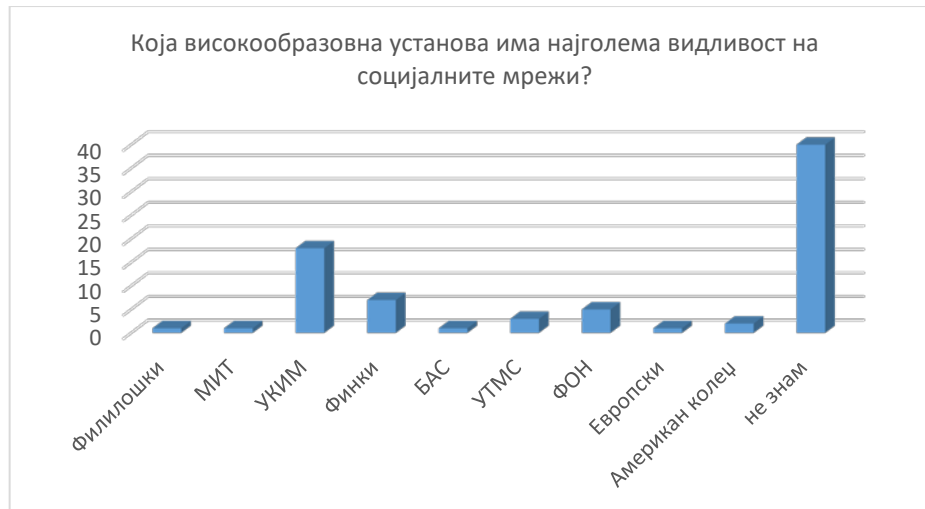


На прашањето каде ги добиваат информациите за ВОО повеќе од 40% одговориле дека важните информации ги добиваат од пријателите. Овој податок покажува дека иако живееме во време на развиена информатичка технологија каде интернетот, а особено социјалните мрежи претставуваат најмоќен медиум за ширење на информации, сепак маркетингот „од уста на уста“ сè уште има доминантно значење при собирање информации и носење одлуки за избор на производ или услуга. Оттука, настапот на пазарот на компаниите т.е. ВОО не треба да се ограничи само на Интернет маркетинг или поконкретно маркетинг на социјалните мрежи ами напротив. Треба стратегиски да се настапи преку комбинација на повеќе промотивни алатки кои ќе ја засилат присутноста и влијанието, а со тоа позитивно ќе влијаат на градење на сопствен имиџ на пазарот.



Графикон 6 Извори за добивање информации за ВОО

Резултатите покажуваат дека веб порталите во Македонија имаат голема посетеност од оваа категорија на потрошувачи и информациите кои ги пласираат се сметаат за релевантни од страна на учениците. Дури 36% одговориле дека им веруваат на веб порталите и ги посетуваат со цел да добијат дополнителни информации за ВОО кои ќе допринесат во конечниот избор. И покрај популарноста на социјалните мрежи сепак само 17% одговориле дека овие медиуми покрај останатото ги користат и за прибирање на информации кои се однесуваат на ВОО. Колку повеќе се шират позитивни информации во окружувањето толку повеќе постои веројатноста тие со тек на време да се пренесат вирално преку интернет и на тој начин целосно и транспарентно да се влијае кај учениците. Презентациите кои се одржуваат во училиштата комплетно ја губат својата атрактивност. Само двајца испитаници или 2.5% сметаат дека презентациите кои се одржуваат по училиштата се најадекватен начин за давање информации кои се однесуваат на целокупното работење на високообразовната установа. Традиционалните медиуми (тб, радио, весник) дефинитивно ја изгубија својата вредност во пласирање на информации од ваков тип и за оваа таргет група. Кај средношколците традиционалниот маркетинг се третира како стар и некорисен начин на комуницирање.



Графикон 7 Видливост на високообразовните установи на социјалните мрежи

На прашањето која високообразовна установа има најголема видливост на социјалните мрежи 39 испитаници или скоро 50% одговориле „не знам“. Со ова се потврдува погоре дадената констатација дека покрај големата популарност социјалните мрежи, сепак не се најадекватен медиум за пласирање на информации за ВОУ од едноставна причина што мноштвото на разни информации не дозволува овие конкретни информации да бидат препознаени и вреднувани како валидни. Од друга страна 18 испитаници или околу 22% ги посочиле УКИМ кој покажува дека нивната долгогодина работа и позиционираност на пазарот постепено почнува да се забележува и вреднува и кај овие медиуми.

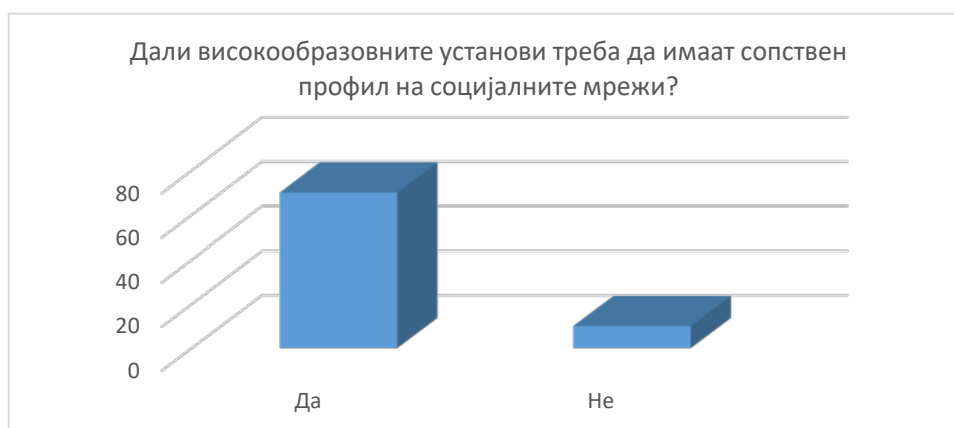
Со оглед на фактот што приватните високообразовни установи немаат долга традиција, потребно е да работат повеќе во насока на афирмација на услугата и поволностите кои ги нудат на пазарот и ги издвојуваат од конкурентите, па дури потоа да очекуваат виралност на социјалните мрежи.

Следното прашање се надоврзува на претходното, а се однесува на довербата која ја имаат ВОУ кај средношколците во нашата земја. Дури 64% одговориле дека немаат доверба во ниту една установа, а 17% довербата ја даваат на УКИМ што уште еднаш потврдува дека традицијата и квалитетот влијаат на градење доверба и лојалност кај потрошувачите. Информациите на останатите високообразовни установи кои се пласираат на социјалните мрежи скоро и да немаат никаква доверба кај таргет групата.



Графикон 8 Стекнување доверба и лојалност врз основа на информации пласирани на социјалните мрежи

И покрај ваквите коментари сепак, 87% сметаат дека секоја ваква установа треба да биде присутна на социјалните мрежи преку сопствен профил. Ова покажува дека потребно е истрајност при настап на пазарот и конзистентност при пласирање на информации бидејќи стекнувањето на доверба и лојалност е тежок процес и бара многу вложување преку интегриран маркетинг настап.



Графикон 9 Поседување профил на социјалните мрежи



Графикон 10 Влијание на веб страната при избор на ВОУ

На последното прашање кое ја мери важноста на веб страните на ВОУ преку мерење на посетеноста, податоците покажуваат дека 43% од испитаниците одговориле негативно т.е. дека



не ги посетуваат веб страните, но остатокот или 37% одговориле позитивно. Овој податок покажува дека установите треба да пороботат на афирмација на веб страната во јавноста, а не само кај средношколците. Во исто време да се погрижат истата да биде функционална, лесна за навигација, современа и постојано да се ажурираат информациите кои се однесуваат на сите случувања, активности и новитети кои се преземаат од страна на компаниите.



## ЗАКЛУЧОК

Резултатите од истражувањата покажуваат дека изборот на високообразовна установа сепак е сложен процес кој бара подетална анализа на претходно собрани информации. Она што треба да го има во предвид секоја ваква установа е фактот дека сепак се работи за клиентски фокусирани организации кои во фокусот на своето внимание ги ставаат своите клиенти, а тоа се моменталните и потенцијалните студенти. Бидејќи како организации функционираат во сложено, променливо и конкурентно окружување потребно е постојано да ги следат сите промени во потребите и желбите кај клиентите кои пак се предизвикани од технолошките промени и трендови кои постепено се пренесуваат од другите земји кај нас.

Социјалните мрежи последниве години се карактеризираат како феномен кој комплетно го промени начинот на комуницирање и дружење. Бројот на корисници кој фрапантно се зголемува од ден на ден уште повеќе ја потврдува нивната атрактивност и значење кое тие го имаат врз животот на луѓето. Колку овој медиум може да се третира како конкурентска предност во голема мера зависи и од видот и дејноста на работење на секоја организација поединечно.

Високообразовните установи, особено приватните, кои сè уште немаат долга традиција на постоење не смеат да се потпрат единствено на овој медиум и истиот да го користат како единствена конкурентска предност. Меѓутоа, ако се користи интегриран маркетинг пристап кој ќе направи комбинација од повеќе промотивни алатки т.е. современи медиуми преку кои континуирано ќе се пласираат пред сè точни, навремени, корисни и привлечни информации, тогаш можеме да го сметаме присуството на социјалните мрежи како конкурентска предност. Колку повеќе е видлива установата, толку повеќе нуди доверба кај моменталните и потенцијални студенти. На таков начин се шират позитивни „гласини“ кои во моментот кога ќе дојдат на социјалните мрежи вирално се шират. Бидејќи овие медиуми нудат бесплатна, едноставна и брза комуникација потребата од нивно вклучување во стратемскиот настап на пазарот може да има само позитивни ефекти.



## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Dave E. (2012), Social Media Marketing: An hour a Day, Date status, 2nd edition, Wiley
2. Gillies J & Gailliau R. (2000), How the web was born: the story of the WWW, Oxford, Oxford University Press
3. Bojan Pajic: Drushtvene mediji kao marketingshki alat, Novi Sad 2010
4. Cavic B: Elektronska sredstva komunikacija u funkcii unapredzenja poslovne komunikacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010
5. John Reed: Get up to speed with online marketing, How to use websites, blogs, social networks and much more, USA, 2012
6. Sizana Dz. (2011), Uloga I znacaj medija u komuniciranju vrednosti marke, casopis za marketing teoriju I praksu, Marketing br. 42 SeMa
7. Ognjanov G. (2009), Integrisane marketing komunikacije, Ekonomski fakultet, Beograd
8. Cavic B. (2010) Elektronska sredstva komunikacije u funkciji unapredzenja poslovne komunikacija, Univerzitet Singidunum, Beograd
9. <https://www.statista.com/topics/1538/social-media-marketing/>
10. <http://www.findandconvert.com/2012/02/40-year-history-of-social-media>



## ШТРАЈК ИЛИ ЛОКАУТ

**Д-р Аце Бакиевски, вонреден професор**

Апелационен суд Битола

[acebakievski@yahoo.com](mailto:acebakievski@yahoo.com)

**Д-р Мимоза Бакиевска, вонреден професор**

НУ Народен театар Битола

[mimozabak@yahoo.com](mailto:mimozabak@yahoo.com)

## АПСТРАКТ

Штрајкот како појава е забележан во капиталистичкиот период на организирање на процесот на трудот, кој се поврзува со индустриската револуција во 18 век. На почетокот тоа била само слаба заканувачка акција на работниците, која подоцна добила организиран масовен облик и претставувала алатка за постигнување на поголеми права од работен однос. Ова за капиталистите е предизвик и момент на „делење“ на добивката со непосредните производители: дали, зошто и колку да се отстапи од „својот“ заработен приход?! Наредните два века, особено денес, работодавачите го афирмираат демократскиот начин на размислување и работа, со што се преферира улогата на непосредните работници и нивната организациска поврзаност, а со тоа и нивното непосредно влијание врз ефикасноста на организациониот облик каде го реализираат својот труд. Анализата на реализираните штрајкови потврдува дека нивната крајна цел останува скоро непроменета односно насочена е кон работодавачот од приватниот или државниот сектор. Понатаму, анализата на легислативата за штрајкот ги дава прецизните намери и ставови на законодавачот односно државата за работодавачите од една страна, а на другата страна се бараните права и можности на штрајкувачите односно на синдикалните организации и нивните претставници односно лидери. Сето ова, наметнува исчекуван заклучок во однос на прашањето дали штрајкувачката интеграција на вработените или lock out состојбата на работодавачот доведува до поголема ефективност?!

**Клучни зборови:** штрајк, локаут, интеграција, ефективност.





## STRIKE OR LOCKOUT

**Assoc.Prof. Ace Bakievski Ph.D.**

Appellate Court Bitola  
[acebakievski@yahoo.com](mailto:acebakievski@yahoo.com)

**Ass. Prof. Mimoza Bakievska, Ph.D.**

National Theatre, Bitola  
[mimozabak@yahoo.com](mailto:mimozabak@yahoo.com)

### ABSTRACT

Strike as a phenomenon was noticed in the capitalistic period of organization of labor process, which is associated with the industrial revolution in the 18th century. At the beginning it was only a workers' weak threatening action, which later got organized massive appearance and represented a tool for achieving greater employment rights. For the capitalists this is a challenge and moment of "sharing" the profits with the direct producers: whether, why and how to deviate from "your" earned income?! The next two centuries, especially today, employers affirm democratic way of thinking and working, which prefers the role of direct workers and their organizational affiliation, and thus their immediate impact on the efficiency of the organizational form where they realize their work. The analysis of realized strikes confirmed that their ultimate goal remains almost unchanged or it is directed towards the employer in the private or state sector. Furthermore, analysis of the legislation on strike gives the precise country's intentions and stands for employers on one side and the rights and opportunities for the strikers or the union organizations and their representatives or leaders on the other side. All this poses an anticipated conclusion to the question whether the strike's integration of employees or the lockout state of employers leads to greater efficiency?!

**Keywords:** strike, lockout, integration, effectiveness.



## ВОВЕД

Општеството во својот развој поминало низ неколку периоди кои оставиле елементи и знаци за негово распознавање и разграничување. На тој пат, почнувајќи од првобитната заедница па до денешни дни се случиле многу суштински промени од различна природа, а некои само се видоизмениле. Таква е појавата на судир на интереси, чии корени се наоѓаат во највисокиот стадиум на првобитната заедница, кога луѓето, како homo sapiens почнале да произведуваат производи за своја употреба; подоцна таквиот судир продолжил во робовладетелското општество каде се забележуваат поединечни обиди на спротивставување на робовите; па во феудалното општество кога закрепостените селани го изразуваат своето незадоволство кон феудалците кои го искористувале нивниот, пред сè физички труд. Денес може да се зборува за глобализација на владеење на капиталистички начин на живеење и производство во целиот свет, зашто најголем број држави имаат такво уредување, а судирот помеѓу двете страни на тој процес е најизразен и најдлабок. Капиталистите се јавуваат како работодавачи со желба да постигнат поголем профит, а работниците бараат подобри услови за работа, повисоки плати и надоместоци, помалку работни часа, поголема социјална и здравствена заштита. Во една ваква неурамнотежена состојба на барањата, нормална е појавата на судир на интереси, кој е предмет на анализа во овој труд. Тој судир најчесто се изразува како штрајк, бојкот, саботажа на вработените кон работниот процес; од друга страна, работодавачот сакајќи да се спротивстави на барањата на работниците не ретко преминува кон lockout состојба на фирмата. Појавите штрајк и lockout имаат одредени заеднички елементи, но и суштински се разликуваат. Иако постојат со векови, во трудово - правната литература, законската легислатива и колективното договарање, сепак на овие две категории од трудовата област, не им се посветува доволно внимание, пред сè поради економскиот интерес и моќта на страната на работодавачите кај бипартитните односи, и на државата односно Владата кај трипартитните интеракциски односи. Од анализата на стручната литература и компаративниот пристап кон овие две појави изведуваме заклучок дека тие се два различни општествени институти кои имаат различни последици врз вработените лица.

## ИНТЕРАКЦИСКИ ОДНОСИ КАЈ ШТРАЈКОТ

Едно од основните демократски права поврзани со процесот на работа е правото на штрајк, кое е заштитено со Уставот, посебните закони, Законот за работните односи, како и со сите останати закони кои содржат одредби со кои се регулираат правата од работен однос на вработените во јавниот сектор и на сите нивоа на стопанско здружување во соодветните облици на здружување во стопанскиот сектор. Поимното определување на насловениот труд нè насочува на една генерална употреба на терминот „индустриски односи“ во чија средина се раѓа и манифестира штрајкот како нормална, современа појава. Основната цел на штрајкот е да се реши конкретен спор на групата работници или да се остварат нивните и пошироките економски, социјални, политички и други интереси на најголемиот број работници. Од овде произлегува заклучок дека предмет на секој штрајк е прашањето за кое треба да се преговара и договара односно групата прашања кои имаат пошироко општествено - економско значење.

Масовната индустријализација на производството која започнала во XVIII век и се интензивирала во покосните години сè до денес, вовела нови начини на производство, а новите инпути и поинаквите начини на работа во производствените процеси неизбежно имале поинакви резултати од очекуваните. Работодавачот е тој што располага со средствата за



производство – тој нуди работа и го определува начинот и условите за работа на работникот (работното време, висината на платата, здравствената и социјална заштита и друго). Работникот има право да прифати или да одбие да работи. Но, работникот создал уште една опција во производниот индустриски однос: да побара од работодавачот подобрување на условите за работа, да преговара, договара или да штрајкува. Во вакви услови очигледно е појавувањето на радикализацијата на односите помеѓу работниците и работодавачите. Моментот на судир на двете страни е поделбата на остварениот приход, а неможноста тоа да се направи по мирен спогодбен пат доведува до насилно остварување на своите цели односно до штрајк. Намерата и желбата за постигнување на повисок профит во производството, ги потиснала состојбите на работа на фирмата со нормален профит од една страна, но и фиксните трошоци во работењето, па и појавата на точка на затворање од друга страна. Во таква состојба кога работодавачите имаат цел да остварат сè поголем профит, а работниците имаат цел да добиваат повисока плата, или да работат помалку часа, или да имаат поголема заштита во работењето, се интензивираат радикалните штрајкови помеѓу нив. На тој начин, за двете страни примарна цел е постигнување на балансна состојба во економските и социјалните интереси на работниците и работодавачите, и постигнување на што поголема продуктивност. Најчест облик на кој се манифестира штрајкот е со напуштање на работниот процес од страна на поголем број работници како начин на јавно изразување на своето незадоволство; постојат и случаи кога чинот на штрајкување е окарактеризиран и со придружната појава на гладување позната како штрајк со глад, или штрајкување со себеповредување како посебни методи на борба поради непостигнатиот компромис околу спорните прашања со работодавачот или на повисоко ниво поради несогласноста со политиката на актуелната Влада, а се штрајкува пред органите на државната власт, Собранието или други установи, институции и претпријатија, во зависност од целта што сака да се постигне.

## ЛОКАУТ - ИНТЕРАКЦИСКИ ОДНОСИ

Штрајкот и локаутот (англ. *lockout*) претставуваат две различни појави со еднакви субјекти како страни: работниците кои имаат цел да ги остварат своите барања од работен однос (повисоки плати, помалку работни часа, поголема заштита во работата), а работодавачите кои се заинтересирани да ги одбијат таквите барања и да остварат поголема добивка односно остварената добивка што помалку да ја делат со вработените лица. Разликата помеѓу двете појави на судир е во начинот и избраниот метод на борба со кој ќе се реши спорната ситуација.

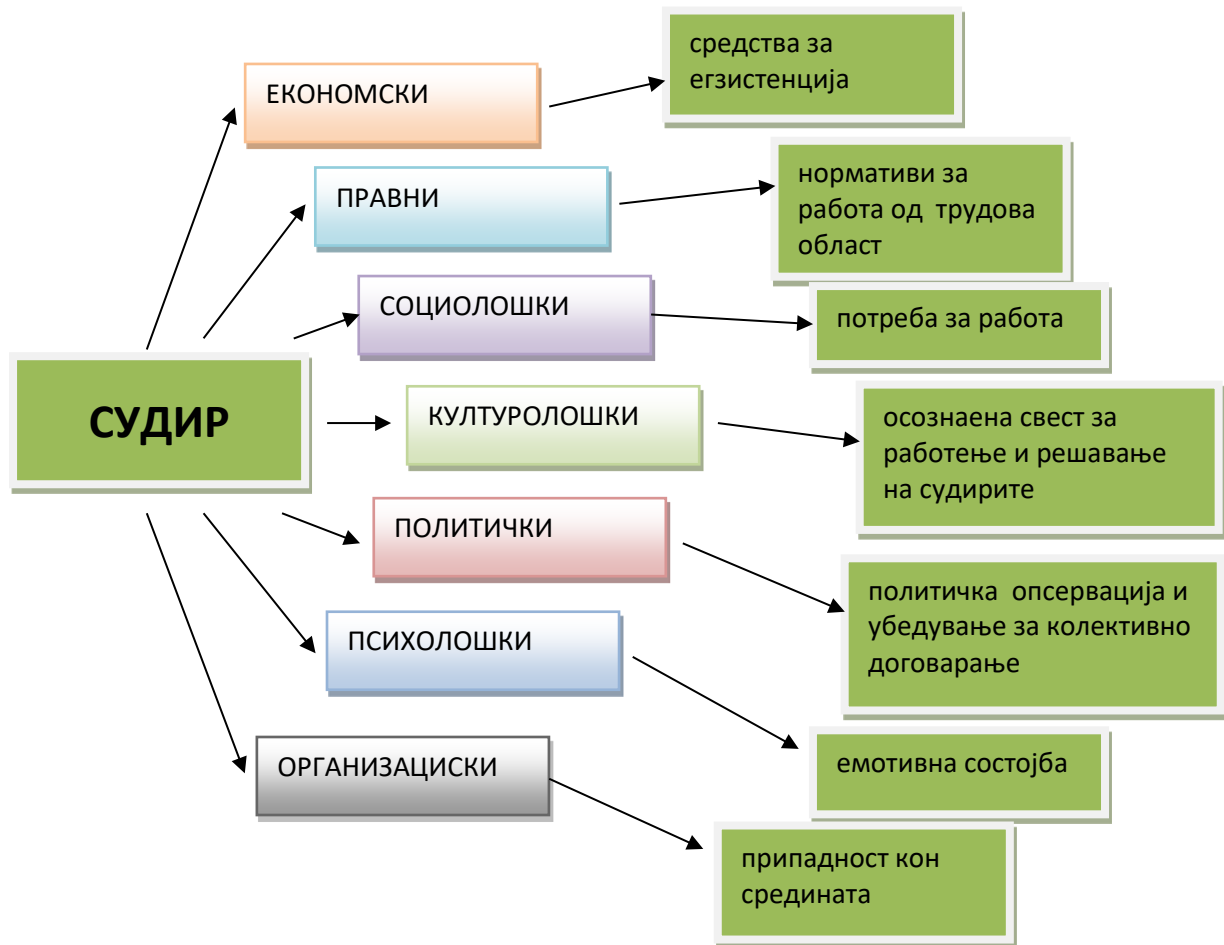
Всушност, локаутот претставува состојба на затворање на фирмите како средство за борба на работодавачите против работниците. Тој се состои во затворање на една или повеќе фабрики според постигнатиот меѓусебен договор на работодавачите за затворање на неколку или сите фабрики со отпуштање од работа на одделни работници (како знак на предупредување!), група на работници или сите работници од една, неколку или сите фабрики, најчесто од една иста производствена гранка. Со ваквото постапување работодавачите имаат за цел да се спречи штрајкот или работниците да се присилат да отстапат од своите барања, кои за работодавачите се неоправдани или неприфатливи. За спроведување на ваквата идеја, работодавачите им наметнуваат потешки услови за работа. Затворањето на фабриките и отпуштањето на работниците се врши со закана дека работните места на отпуштените работници ќе бидат укинати, дека нема одново да бидат примени на работа или дека фабриката ќе остане затворена се додека работниците не се откажат од своите барања или додека не ги прифатат поставените услови. Во тој период работниците не доаѓаат на работа и не примаат плата. Притоа, секогаш



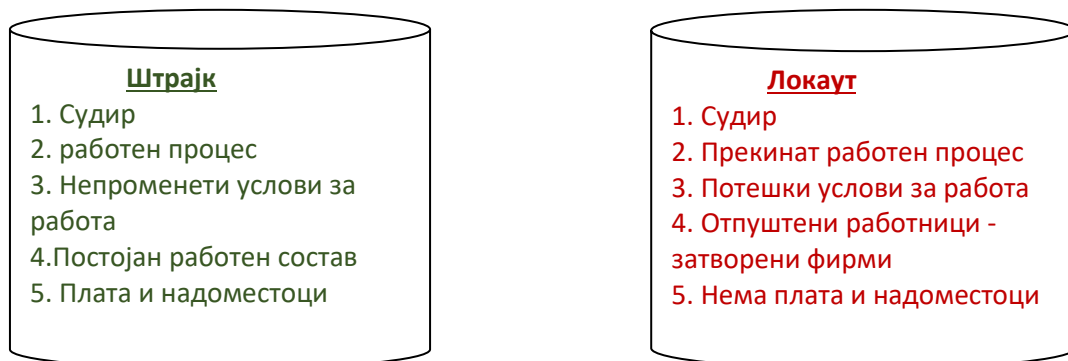
успехот е на страната на работодавачите, бидејќи нив, како носители на моќта, секогаш им доаѓаат во поддршка синдикатите и претставници на извршниот власт односно Владата. Поради тоа се чини дека синдикалните организации и нивните водачи, како и организаторите на штрајкувачките активности, сеуште го немаат прифатено своето вистинско место и улога.

Вакви локаут појави се забележани и кај нас и истите се манифестираат со затворање на фирмата, преселување на друга територија односно ново седиште, каде има поевтина работна сила, помали трошоци, послаби или никакви работнички барања.

Сл.бр 1.: Фактори на влијание



Сл.бр.2: Компаративен приказ на штрајк и локаут- интеракциски производствени односи





## МЕТОДОЛОШКИ ПРИОД

Во недостаток на емпириски податоци за појавите кои се предмет во овој труд, до заклучните сознанија се дојде преку анализа на содржината на стручната литература од трудово - правната област, законската регулатива и колективните договори, особено со компаративен приод на анализа на страните на двете појави на судир: работниците и работодавачите.

Се заклучува дека на штрајкот и локаутот, како воспоставен формален индустриски однос меѓу работниците и работодавачите, свое влијание имаат различните фактори од економска, правна, политичка, социолошка, психолошка, културолошка и организациска природа, поради што на прашањето мора да му се пријде интердисциплинарно. Иако, првично се смета дека основната причина поради која работниците одлучуваат да стапат во штрајк е од финансиска односно економска природа, сепак одлучувачко е взаемното влијание на сите нив. Секако дека за работникот во нераскинлива врска се потребата за работа и добивање на плата за лична и егзистенција на своето семејство, прифаќање на правната регулатива, евентуално необезбедените услови за работа и повреди на работното место, отсуството односно боледувањето кое е последица на таквата повреда, осознаениот перцептивен начин кон самиот процес и потреба за работа, висината на платата која произлегува од специфичниот начин на организација на производниот процес и друго.

Преку единството на сознанија за појавите и добиените резултати, може да се констатира дека кај овие две појави на судир во производствените односи постои иста идеја за создавање на подобри услови за работа кои бараат дополнителни средства од работодавачот односно поинаков начин на распределба на добивката.



## ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

1. Вработените и работодавачите имаат заеднички интереси да работат во ист производен процес при што произведуваат производи и услуги, создаваат добивка за плата и надоместоци од една страна и раст и развој на претпријатието, од друга страна;
2. Вработените и работодавачите имаат спротивни интереси во делот на распределба на приходите: и едните и другите сакаат да го зголемат својот удел во остварената добивка;
3. Судирот помеѓу овие две страни се манифестира како преговарање, договарање, помирување или со насилна борба односно штрајк или друг облик на судир на интереси;
4. Во заедничките и спротивни односи најголема моќ има работодавачот, кој може да доминира во интеракциите со вработените, синдикатите, па и со највисокиот извршен орган - Владата, а најмала ограничена моќ има поединечниот работник;
5. Во случај на многу изразена надмоќ на работодавачот, работниците во страв и потчинетост и без мотивација прават зголемен растур на суровини, лош квалитет на производите, а често го саботираат и целиот процес на производство;
6. Страните во интерактивните односи најчесто одлуките ги носат еднострано, поретко двострано или бипартитно, а најретко трипартитно, кога во договарањето учествува и Владата.
7. Најефективен начин на решавање на судирите е преку колективно договарање, кое се состои пред сè во спречување, а потоа во мирно решавање на споровите, со постигнување на консензус и почитување на правата на страните во спорот;
8. Според начините на борба и законскиот основ на постапување, тие суштински се разликуваат една од друга. Ова води до заклучок дека штрајкот, за разлика од локаутот, претставува поволен начин на остварување на правата и интересите и на работодавачите и на работниците, обратно локаутот предизвикува запирање на работниот процес и големо намалување на вкупниот приход.



## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. International Training Centre ITC, International Labour Organization, Системи за работни спорови / Насоки за подобри резултати, Меѓународна организација на трудот.-Budapest ILO, 2015
2. Махјошев А, Беловски В., „Трудово право“, Универзитет „Гоце Делчев“, Правен факултет, Штип.
3. Филипа Вотсон, „Социјално право и Закон за работни односи на ЕУ“, Скопје: Просветно дело, 2009
4. Закон за работните односи „Службен весник на РМ“ бр.167/2015
5. Закон за вработените во јавниот сектор, бр.27/2014
6. Pravna enciklopedija, Savremena administracija, Beograd, 1979
7. Општ колективен договор за приватниот сектор од областа на стопанството „Службен весник на РМ“ бр. 115/2014
8. [www.ilo.org/wcmsp5/...419795.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/...419795.pdf)



## ИНОВАЦИЈА НА НОВ НАЧИН НА ПРОДАЖБА НА БАТЕРИИ ВО СЕРВИСНА МРЕЖА

**Виш пред. м-р Васил Стамболиски**

БАС – Бизнес Академија Смилевски, Скопје, Македонија,  
[vstamboliski@yahoo.com](mailto:vstamboliski@yahoo.com)

**Проф. д-р Ванчо Донеv**

Машински факултет, Скопје, Македонија,  
[vandon@mf.edu.mk](mailto:vandon@mf.edu.mk)

**Проф. д-р Радмил Поленаковиќ**

Машински факултет, Скопје, Македонија,  
[radepole@mf.edu.mk](mailto:radepole@mf.edu.mk)

### АПСТРАКТ

Авторите на овој труд имаа за цел да направат анализа на продажбата на батерии во сервисниот оддел на еден од поголемите сервисни центри за возила во Република Македонија кој воедно е и импортер на голем светски бренд на батерии. Во првиот дел се согледани потребите на пазарот како и конкурентноста на цените на батериите на истиот со што е разгледана можноста за разработка на нов начин на продажба на истите. По консултацијата со домашната и светска литература од областа, а воедно и водени од грижата за заштита на животната средина дојдено е до решение за новата понуда на батерии. Појдовна цел е да се има најконкурентна цена која е постигната со намалување на износот на цената на новата батерија на сметка старата стара која се складира, а подоцна продава на овластен постапувач со батерии. Со тоа се постигнуваат две цели: зголемување на продажбата на нови батери преку подобра цена на истите и заштита на животната средина преку собирање на старите батери. Разработена е маркетиншката кампања преку стандардните маркетиншки канали, а на крајот од трудот дадени се заклучни согледувања и анализа на направените продажби.

**Клучни зборови:** сервис, батерија, кампања, маркетинг, продажба.





## INOVATION OF A NEW WAY OF SALE OF BATTERIES IN SERVICE NETWORK

**M.Sc. Vasil Stamboliski**

Business Academy Smilevski – BAS, Skopje, Macedonia  
[vstamboliski@yahoo.com](mailto:vstamboliski@yahoo.com)

**Ph.D. Vancho Donev**

Mechanical Engineering Faculty, Skopje, Macedonia  
[vandon@mf.edu.mk](mailto:vandon@mf.edu.mk)

**Prof. Radmil Polenakovikj, Ph.D.**

Mechanical Engineering Faculty, Skopje, Macedonia  
[radepole@mf.edu.mk](mailto:radepole@mf.edu.mk)

### ABSTRACT

The authors of this paper work aimed to analyze sales of batteries in the Service Department of one of the largest service centers for vehicles in the country who is also a large importer of world brand batteries. In the first part were perceived market needs and competition in battery prices the same, which is considered the possibility of developing a new way of batteries selling. After consultation with the domestic and world literature in the field, as well as guided by the concern for environmental protection has come to a decision on new offer of batteries. The main purpose is to have the most competitive price which is achieved by reducing the amount of the price of a new battery at the expense of old one which is stored and later sold to an authorized handler of batteries. With this are achieved two goals: increasing sales of new batteries through better price thereof and environmental protection by collecting of the old batteries. The Authors developed marketing campaign through standard marketing channels, and at the end of the paper are given concluding observations and analysis of actual sales.

**Key words:** Service, Battery, Campaign, Marketing, Sales.



## 1. ВОВЕД

Компаниите се насочени кон пазарот. Тие живеат и работат на пазарот, а резултатите од работењето на пазрот ја определуваат иднината на компаниите, односно нивната пазарна позиција, стабилност и развојните можности. Компанијата е отворен деловен систем и е директно поврзан со своето окружување. Своите деловни ресурси ги наоѓа на пазарот и наоѓа оптимална комбинација на деловни ресурси која е определена со потребите на пазарот (пред се потребите и барањата на потрошувачите и купувачите) и своите производи и услуги кои се резултат на примена на деловните ресурси, ги пласира на пазарот кој ја оценува нивната вредност.

Современото деловно работење бара од компанијата да се прилагоди на промените кои се случуваат во окружувањето. Новата конкурентска реалност бара од компанијата нови пристапи во дефинирањето на деловната политика и пазарната стратегија. Постојаното унапредување на квалитетот на работење, споредувањето со конкуренцијата и корпоративната општествена одговорност се само некои од барањата кои компанијата треба да ги исполни, за да би постигнала деловна разноврсност и светска класа на производи и услуги. Современата маркетинг пракса доживеа промени во последните дваесет години, а трендот на промени и натаму продолжува. Нешто слично се случи и во почетокот на седумдесетите години од минатиот век, кога забрзаниот развој на конкурентските односи бараше од компаниите од најразвиените светски земји, да почнат да ја дефинираат конкурентската предност и начини за обезбедување на стабилна конкурентска позиција. Тогаш прв пат почна сериозно да се размислува за потрошувачите и купувачите и нивните барања, интереси и желби. Маркетиншката пракса секојдневно се унапредува под дејство на потрошувачите и купувачите, конкуренцијата и технолошкиот процес.

Најзначајни фактори кои влијаат на измена на маркетиншката практика се процесот на глобализација кој е определен со влијанието на технолошкиот напредок и израмнувањето на барањата на потрошувачите и купувачите и нараснувањето на конкуренцијата која од ниво на гранка се сели кон друго ниво – малите и средните компании им конкурираат на големите компании, високо технолошките компании и сите дуги компании, при што доаѓа до растење на конкуренцијата на ниво на иновации и т.н. Конкуренцијата од почетокот на деведесетите години на минатиот век стана многу интензивна, а во некои сфери на деловното работење и офанзивана. На развиените светски земји во конкурентската борба им се приклучија и земјите од Латинска Америка и Азија, како и посткомунистичките земји кои го заокружија процесот на транзиција и станаа членки на Европската унија. Причините за измена на светската конкурентска карта се наоѓаат во следниве констатации:

- Моќта на производителите е пренесена на дистрибутерите,
- Мултинационалните компании станаа се по моќни,
- Новите производи имаат се пократок животен век,
- Потрошувачките добра не траат така долго како некогаш,
- Дигиталната технологија доведе до развој на голем број производи,
- Се зголеми бројот на регистрирани производни марки и патенти,
- Се зголеми бројот на расположливи производи,
- Просторите за огласување и рекламирање се презаситени,
- Потрошувачите и купувачите се попребирливи.



Основната цел на современото деловно работење е постигнување на висок квалитет и достигнување на светска класа на производи и услуги. Ова може единствено да се постигне со континуирано унапредување на квалитетот на делување на организацијата, кое е зависно од зголемувањето на продуктивноста на работењето и знаењето на секој вработен поединец во организацијата. Деведесетите години од минатиот век со себе донесоа неопходност на задоволување на општите општествени интереси – значи покрај потрошувачите и купувачите и сопствениците на капиталот, компанијата во современото делување мора да го задоволи широкиот спектар на интереси кој владее во неговото окружување. Само со задоволувањето на основните економски принципи компанијата може да оствари позитивни деловни резултати, но меѓутоа само тоа не е доволно за иднината на компанијата во ова турбулентно окружување. Светската глобализација и динамичното окружување наведуваат многу компании да мораат да учат, како би се прилагодиле на нестабилниот светски пазар. Компетентноста на компанијата ќе биде заштитен знак во деловниот свет, додека некомпетентните компании брзо пропаѓаат бидејќи не успеале на време да извршат трансформација и да ја прилагодат својата организациска структура и стратегија со случувањата на пазарот. Познавањето на конкуренцијата е од витален значај за компанијата. [1]

Конкуренција претставува натпреварување помеѓу двајца поединци, групи, организации, животни, растенија и сл., за територија, простор или ресурси. Таа настанува кога најмалку две страни се залагаат за иста цел кој не може да се подели. Натпреварувањето е нормално да се појави меѓу две живи организации кои постојат и делуваат во исто окружување. Животните се натпреваруваат за вода, храна, партнери и други биолошки ресурси. Луѓето се натпреваруваат за вода, храна, пријатели, а кога се задоволени основните потреби ривалството се појавува во потрага за богатство, престиж и слава. Многу филозофи и психолози конкурентноста ја сметаат за вродена биолошка особина која коегзистира со нагонот за опстанок. Конкурентноста или склоноста кон натпреварување иако понекогаш е синоним за агресивност, најчесто е начин за дистрибуција на средства и прилагодување кон околината. Дури и повеќето растенија се натпреваруваат за пивисоки места на стеблата, како би добиле повеќе светлина. На повисоко еволуциско ниво конкурентноста станува се помалку истакната, па станува се повеќе научно однесување, како и соработка која е обратна од конкуренцијата. Кај луѓето и соработката и натпреварувањето претставуваат научно однесување. Ако преживувањето бара конкурентско однесување, единката ќе се натпреварува, а ако преживувањето бара соработка, единката ќе соработува. Кај луѓето, агресивноста може да биде вродена особина, но со тоа личноста не значи дека ќе биде конкурентна. Во деловното работење конкуренцијата е борба против другите компании, со кои се бори за ист збир на потрошувачи и купувачи. [2]

За да можат авторите да одговорат на барањата на трудот, се вршеа истражувања во импортерски центар за возила со сопствена сервисна мрежа кој е увозник и продавач на одреден бренд на батерии на територијата на Република Македонија, а посебен акцент на истражувањето беше ставен и на анализата на пазарот на батерии и навиката на купување на истите од страна на купувачите. Компанијата работи од 1991 година на Македонскиот пазар и веќе има организациска поставеност во сите сектори од нејзиното работење, а со увоз на батерии се занимава од почетокот на 2007 година и веќе има своја распространета продажна мрежа. По направените мерења и разгледаните резултати од истите, како и по разгледувањето на добрите практики од Европа и светот, направена е анализа на можноста за подобрување на и зголемување на продажбата на батерии со формирање на пакет на услуга за промена на истите малку поразличен од конкуренцијата, со кои се задоволуваат барањата за пониска цена

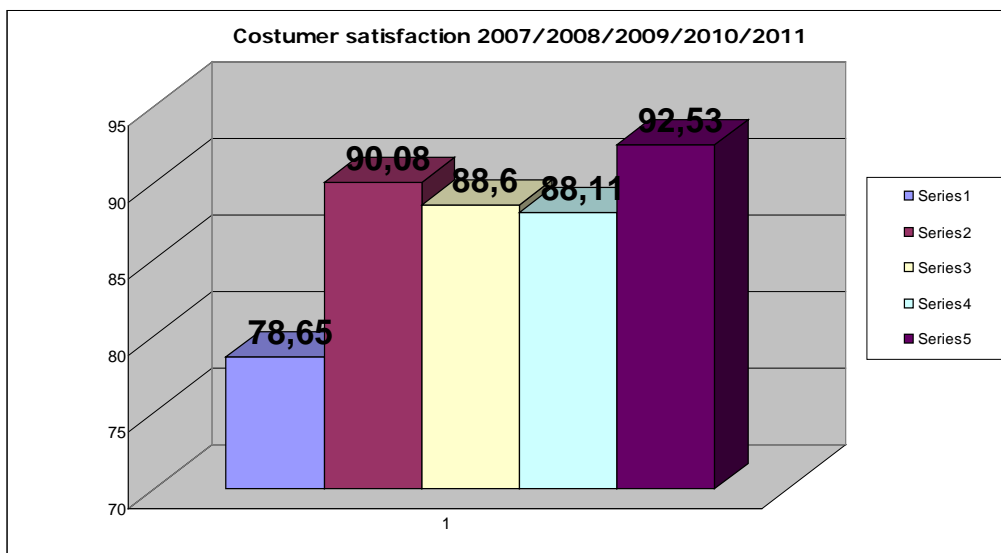


на чинење на производот и брза замена и комплетна услуга. На крајот даден е заклучок за зголемената конкурентска предност на компанијата имплементатор на овој пакет над останатите конкуренти.

## 2. ТЕКОВНА СИТУАЦИЈА И ИСТРАЖУВАЊЕ

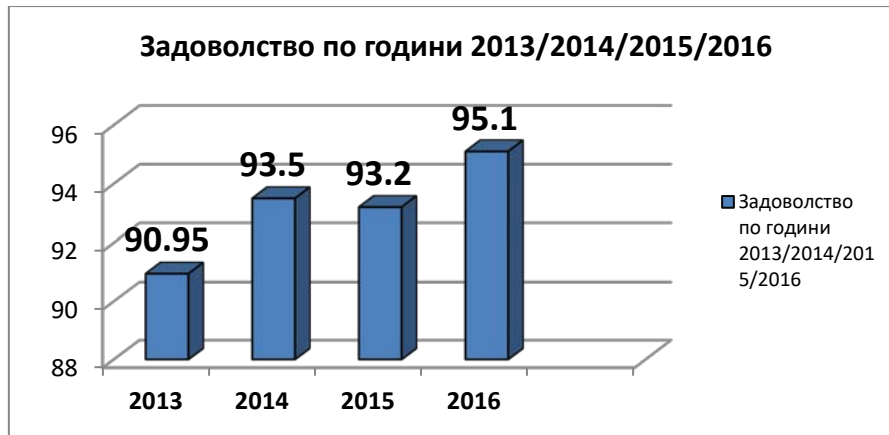
На почетокот на 2007 почнато е со мерење на задоволството на клиентите по завршена сервисна услуга, со методот на испитување по пат на телефонски јавувања, за да од 2013 година се премине на мерење на задоволството по пат на анкетни ливчиња, при што авторите за целите на трудот направиле два графика по однос на истото.

По големиот број направени подобрувања во 2007 година и во годините што следат потоа, од направените истражувања се гледа дека е релативно висок процентот на задоволни клиенти по завршена сервисна услуга и истиот се движи некаде околу 90%. Графикон на процентот на задоволни клиенти по завршена сервисна услуга од 2007 до 2011 година е даден на наредната слика (Слика 1). [3]



Слика 1

Анализата на задоволството на клиентите од 2013-2016 година е дадена на наредниот графикон (Слика 2), од каде се гледа дека истото држи позитивен тренд со просечно задоволство од сервисна услуга околу 95%. [4]



Слика 2

Од горе дадените слики, а и од анализата на пазарот на батерии во Република Македонија се гледа дека влезовите на возила во сервисниот центар месечно и по години се намалува, а се намалува или воопшто не се продаваат батерии. Истите се продават по продавници за резервни делови или бензински пумпи каде не им се нуди никаква услуга на купувачите, но се задоволни од цената на производот. За таа цел авторите треба да превземат активности како со подобра услуга, цена и квалитет би направиле нешто што би ги поттикнало купувачите на купуваат батерии баш во сервисната мрежа на импортерскиот центар.

### 3. ПОДОБРУВАЊЕ НА ПОСТОЕЧКАТА СИТУАЦИЈА СО ФОРМИРАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКИ ПАКЕТ ЗА ПРОДАЖБА НА БАТЕРИИ

Идеата за да се направат пакетите за промена на батерии авторите ја водеа со мислата да имат конкурентна цена, па за истата да се постигне го направија следното:

- Набавена е испитна станица за испитување и полнење на батерии,
- Потпишан е договор со компанија на која и се плаќа еколошка такса при увоз на батерии,
- Потпишан е договор со овластен постапувач со батерии како опасен отпад од кој е добиена секаква логистика за складирање на батери, како и договорен е откуп на дотраените батерии од негова страна (Слика 3).



Слика 3

Со исполнување на овие работи, се отвори предусловот да се формираат пакетите на услуги за промена на батерии кои вклучуваат: промена на старата батерија со нова со обавезно враќање на дотраанта (неисправна батерија) во сервисниот центар, на име дека истата е опасен



отпад и треба да се одложи на овластен постапувач, а за цената на истата намалена е цената на батеријата и формиран е пакеот за промена.

Формираните пакети на батерии се дадени во наредната табела на (Слика 4): [5]

	Шифра	Назив	V	Ah	A	Димензии	Пакет Цена
1.	P4409	POWER BULL + D	12	<b>44</b>	390	210x175x175	<b>2800</b>
2.	P5519	POWER BULL + D	12	<b>55</b>	450	241x175x175	<b>3400</b>
3.	P6205	POWER BULL + D	12	<b>62</b>	510	241x175x175	<b>3700</b>
4.	P7209	POWER BULL + D	12	<b>72</b>	720	278x175x175	<b>4500</b>
5.	P9533	POWER BULL + D	12	<b>95</b>	760	354x175x190	<b>5800</b>

Слика 4

За комуникација на пакетите на батерии направен е визуал на кого е дадена како повикувачка цена најниската цена од пакетите од 2800 денари, а останатите се дадени на Web сајтот на компанијата. Визуалите од пакетите се дадени на наредната Слика 5.

Слика 5

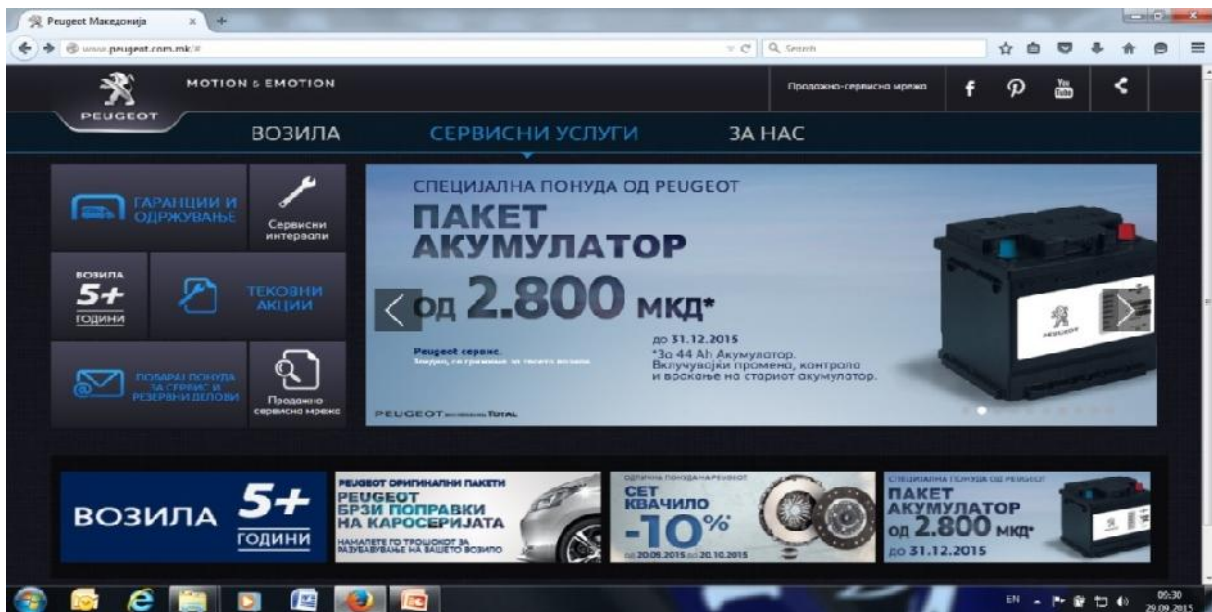
## 4. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА

На прашањето на авторите како и каде да се направи промоција на активностите најдобро им се видоа социјалните мрежи, и WEB стараниците поврзани со дејноста на која би оделе банери, како и Постери, Држачи за постери, Флаери, ТВ и персонален компјутер (лап-топ) за видео презентација, на сервисните места.





B2C комуникација (комуникација со крајни потрошувачи/клиенти): FB (Facebook) комуникација, Web (интернет) комуникација, CRM (Customer Relationship Management) комуникација. При што дел од тоа е дадено на наредната Слика 6. [6]



Слика 6 (www.peugeot.mk)



## ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Од сето претходно споменато и по направената промоција и презентација може да се заклучи дека, овој начин на продажба на батерии има светла перспектива, при што компанијата (Импортерскиот центар) кој прв ги имплементира е 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.

Резултатите од продажбите на пакети на батерии по речиси една година од изминатата промоција (Слика 7, Слика 8 и Слика 9) ги покажуваат првичните резултати и водат кон зголемена профитабилност на компанијата, поврзана со зголемената конкурентност над останатите импортерски центри, во однос на продажбата на овој тип на производи.



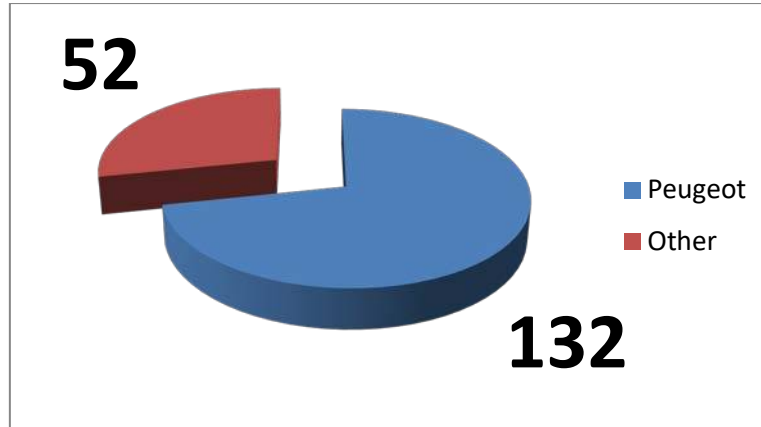
Слика 7

На Слика 7. Дадена е продажбата на батерии по тип на возило, од каде се гледа дека првенствено продажбите се одвиваат на возилата од марката Peugeot, каде највеќе се застапени и најпродаваните модели како што се 206, 207, 307, 308 и Partner, додека не е мала и бројката на останати марки на возила што се гледа од Слика 9, од каде може да се заклучи дека околу 30% од продажбата отпаѓа на други брендови, додека на Слика 8, се гледа месечното варирање каде во ладните месеци има најголема продажба како и во месеците за време на годишните одмори, што значи дека вон овие месеци треба да се очекуват нормални продажби.



Слика 8





Слика 9



## 6. БИБЛИОГРАФИЈА

1. <http://sr.scribd.com/doc/36792437/Konkurentnost>
2. <http://hr.wikipedia.org/wiki/Konkurencija>
3. V. Stamboliski, V. Donev, The influence of innovations working processes on the operational efficiency, 4th International conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional development, Ohrid, 2011, стр. 7,
4. Стамболиски В.: Имплементација на пост-сервисен контакт во автомобилски центар за возила, VIII Интернационална Научна Конференција „Знаење без граници“ Institut of Knowledge Management – Skopje, 07-09.04.2016, Банско, Бугарија. ISSN 1857-92 – KNOWLEDGE Internatoinal Journal, 12.2 pp. 1-416
5. <http://www.peugeot.com.mk/servisni-uslugi/promotivni-akcii/akumulatori>
6. <http://www.peugeot.com.mk/servisni-uslugi/promotivni-akcii>



## ACCOUNTING BIJOUTERIE

**Emeritus prof.dr Jozo Sović**

**Prof. dr Ramiz Kikanović**

Sveučilište/ Univerzitet „VITEZ“ Vitez, Bosna i Hercegovina

**Ing AOP Lenka Sović- Trajanova**

### ABSTRACT

The following analysis is a research view into the bounty of accounting as a generator of the information used as a basis for management business making decisions. Quantified and recorded business events, formed into accounting information serve as an encouragement to the management in their mission of managing the business activity towards the profit goals defined in advance. A Manager is an intelligent consumer of accounting products which give him a synergy for better understanding of the environment where the information had become and where he does his business. In the center of the attraction is the interpretation and using the information in business purposes.

The accounting registers events and changes updated and truly. But, what is true today, it doesn't have to be true in two days. The accounting logic implicates the knowledge of the past, the analysis of the present and foresight of the future. Those are the components of business vision.

There is a great role of business thinking at the creation and interpretation of accounting information. Managers don't participate in creating of accounting information but they are their steady users. They are mostly interested in the interpretation and the use of the information including their own thinking. The accent is in the use of accounting information into the business purposes because there are numerous of jeopardies on the way to the business success.

**Key words:** accounting, accounting information, business success, accounting logic, accounting bijouterie.



## Introduction

Managers who accept the accounting logic, i.e. the accounting way of thinking will understand business environment in a better way. In that context, a greater attention is paid to the analysis of business practice rather than to the accounting itself. So, in the centre of attraction of this analyses is today and tomorrow's business accounting practice which can "read" quantificated events from the past, processed in accounting and to use them for the expectations in the future.

Logical connecting of business events, processed in accounting information, helps a manager to have a picture about internal and external environment and business related changes, directly or indirectly with different intensity. Even the business intuition helps managers and management to recognize where the opportunity or the jeopardy for business success comes from. With accounting logic, this premonition is implemented and put into business effects.

Accounting knowledge is a specific synergy: it increases self-confidence and encourages dealing with business challenges and risks.

Accounting profit logic should be interpreted as a clear calculation on the way to the profit.

## Management towards the profit goals

Accounting has a common importance for every single person, businessman and manager. Accounting is only a value measurer made with a rational work.

Accounting is also capable and competent for success/failure prevention, so that we could timely respond onto manifested tendencies of motion in not a desirable direction.

Accounting has a role of an efficient and prompt warning to the ones who make decisions. That's why the accounting knowledge should be considered to be a contribution (and it really is!) to the improvement of economic dynamic.

The accounting professionals, armed with academic knowledge and professional experience, give a significant support to a dynamic thought management in business decisions creating which promise the success with a lot of optimism.

To think accountingly means to do the useful only; to make goods useful for consumption.

One of the conditions/preconditions of growth and development of economy is adoption and using/application of accounting way of thought. Since the business activity can turn from its direction towards the profit goal, managerial management implicates the introduction of review, using he accounting instruments; this furthermore means that the manager is supposed to have a definite accounting knowledge and accounting thought.

Managers are recruited out of all professions. They don't have to know neither the accounting technique nor the accounting interpretation of business activity but they must have a clear picture about what is the treasure of data in accounting like. Those indicators should be processed and adapted so that they could be used for efficient and effective business management. Accounting technology must be adapted for generating the information for the managers of all levels in the organizational pyramid on which top is the top management.



The accounting activity is highly complexed configuration of rules, principles and pedantry, in measuring, description and interpretation of economic activity of business subjects. According to that criteria, accounting is nuanced on the base of business process observation.

### **Business activity of accounting activities**

The accounting activity is reflected in the skill of writing, measuring and interpretation of the results of economic activity of economic society. The final product of this activity is information which the management use for making business decisions.

Accounting and its embryo – bookkeeping are permanent satelits of economic work and profitable doing business of intelectual businessmen. The mind of a businessman works on the principle of sylogism/a logical concluding on the base of primar bookkeeping evidences. The facts stored in mind are inclined to be forgotten. Accounting is in its definition the skill/ability of recording/writing business events. The written is continuously saved from being forgotten. The utility of writing the events has been recognized a long time ago. It has been confirmed by AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) which recognize the skill of evidence in accounting as well as classification and addition business transactions expressed in money, including the interpretation of quantitative processed events.

### **Accounting business servicing**

Accounting is a valuable monitoring activity and study of business of economic society/societies of all organizational forms. Business activity of economic society/company is compound of many manufacturing-business operations and processes of internal and external character. It is all about the combination and composition of business operations and transactions inside the company and about the ones ocured in contacts and relations with the environment.

### **Accounting logical generalization**

Logic is a science of the principles of thoughts, and the principle is a basic rule of rational treatment in every organized aimed activity. The work of accounting is "production" of source information about business activity of an economic society, and accounting logic implicates the knowledge of the work in technological, economic and market view.

Thanks to its IT capacity, accounting is shown as an irreplaceable service of business of economic societies of all sizes and organizational forms. Accounting engineering has a character of an emergent sui generis, involved in a business process with the role to estimate the financial effect after the business transactions are done. Business result (read financial effect) is calculated exclusively by accounting procedure only. If accounting aspect of business is ignored, if the transacions don't pass thru the accounting filters, it could happen (and it happens) that the company does its business in error. Precisely, a business subject has business success ostensibly but in fact it spends its own capital because of the ignorance of the price of reproduction.

The principle of reproductional price makes an organic link between the accounts of profit and loss (dynamic balance) and calculates the balance (static balance). Organic link is a proof/confirmation that only correctly found state ensures a correct financial effect. Applying the principles of of a reproductional price it has been ensured the link between (1) Income Statement and (2) Balance Sheet



and thus the logical generalisation of accounting practice gets the character of dualistic Balance theory because Income Statement (1)<sup>18</sup> and Balance Sheet (2)<sup>19</sup> have been put into the same rank/level. Owing to such a view, only the difference between the price of reproduction and realized selling price can represent the profit if the selling price is higher than the price of reproduction. In fact, the difference between (1) Real Price and (2) the price of reproduction represents (3) the change in substance and because of that it mustn't be a subject of distribution. If this fact is ignored, there will be the unwanted repercussions of etching property.

## Accounting supervision of business activity

Everything that is done, should be "covered" by a proper form of supervision, preventive and corrective. With the accounting supervision is ensured the regularity of generation and the use of bookkeeping data. The effects of such a procedure are more reliable accounting calculations and higher compatibility of business with in advance determined criteria, internal acts and external regulations.

Accounting with its tools and procedures has been represented as a reliable base for analyses and control of business activity, directed to the income/profit. The analyses notes and marks the deviations of realized sizes/effects compared with the planned standard sizes. The deviations in all cases should be explained and commented analitically. The results of analitical observation of business situation contribute the higher reliability at the users in accounting reports.

In theory and praxis, the whole of accounting is differentiated on separated rounded subsystems.

---

- Financial accounting, more adequate financial accounting observes and examines/studies total business activities (external and internal). In financial accounting of a company there is an evidention of change in cash-related business, there has to be the main book and total evidences filled in and the balance/review sheet has to be made on a definite day. In literature, financial accounting is named as a main, central or business; this is to mark a difference between main book and additional books. Financial accounting is made to serve to everybody mostly to the top management team and managements; it is a source of primar information for

Management and one of the most plentiful data sources for effective management of business activity towards the profit aims.

- **Accounting of expenses**, oriented on internal manufacturing-business problems. It implements the whole analitical expenses processing; accounting comprehension and systematic grouping, with the aim to evaluate the height of the expenses and their reflection on economy and cost effectiveness of manufacturing programme. For these purposes, the expenses are allocated in kinds, places and bearers.

---

<sup>18</sup> The Theory of Organic Balance is Fritz Schmidt, Professor in Frankfurt upon Main

<sup>19</sup> Dualism, lat. Duo – 2; dual accounting



- **Management accounting**, modifies accounting indicators at making reports for management necessities; it is related to planning, control, analyses and interpretation of accounting information made 'ad hoc'.

This modality of accounting is future oriented. The data from previous accounting periods are used for estimation of business results in the following periods. It is about alternative foresight of realisation of single business activities. For such ideas, management accounting ensures indicators about expected expenses and effects as well as netto effects of every alternative separately. It means that management accounting is not a passive registrar of financial transactions but the active participant in making business decisions. In that way the function of evidence is transformed into the function of forecasting.

Framed notes suggest that accounting engineering should be organized in the form of unique service activity, capable to do the representative jobs of bookkeeping evidences, accounting supervision, financial planning, analyse and reports, all for management necessities, in the purposes of doing activities towards the profit aims.

Nowadays, accounting jobs are given to specialised organizations and services where certified accounting professionals work.

## The logic of calculation and balancing

Every business activity begins with proforma invoice and ends with accounting. A business spirit puts on the libra (balances, synchronizes) expenses and results, measures the success and failure by calculation.

## Management accounting

In modern management economy, financial and cost accounting are "repacked" into the management accounting for Management.

Management accounting are technique, and technology, and skills ..., and thinking.

With its application is ensured as follows:

- recording of business transactions
- planning the future transactions
- analyses and control of the effects
- reporting/information of the users

The purpose of rearranged accounting for managers is to make easier the understanding of business processes and effects and to give the IT support to the management for their better managing in the process of business management.

The whole of management accounting system is consisted of some separates integrated into the system.

- Financial accounting,
- Accounting planning,



- Accounting analyses,
- Accounting supervision/control and revision
- Accounting reporting/information

**Financial accounting** is a base of any accounting, whatever its name is.

The activity of financial accounting is to collect, evaluate and updating of accounting documentation, proceeding the original data and updating the data base for making the basic financial reports. More precisely, in financial accounting are done the jobs of recording money transactions, main book recording and all additional records as well as making the balance.

In the literature, financial accounting is differently named: Main, central, business, etc. just to make a difference from operating and other subaccounting.

Financial accounting is strong related with the management. In itself it represents the center of supervision (control and revision); it is one of the main data sources for effective managing. It is a suitable managing mechanism because it records only the business events that affect on business activity and could be shown in a definite value. More concretly, it affects on the change of state property, state revenue and expenditure and it also means on business effects.

Accounting planning, as well as any other prognosis, is directed to the future. It is characterized by valuable coverage of the changes on means and their sources and expected changes at revenues and expenditures in the future. The basic plannings are accounting pre-invoices which are a hard base for making business management decisions.

Previously, the accounting planning is recognized as a segment of business accounting. Segmenting corresponds with the plans of activities of the other functions inside a business whole. That means it is about derived planning document.

**Accounting planning** uses the indicators expressed in money values. The important performance of accounting plan is its short time dimension. Actually, accounting plan/plans are made for one business year which is mostly matched with a calendar year.

The experience confirms that annual accounting plan ensures satisfactory grade of certainty for successful business management of economic activity to the aim set in advance.

**Accounting analyses** is a relevant medium for regular management. The analyses marks the deviations accomplished of standard planned sizes with explanations how it all came to. The explanation is to charge the accounting report. The essence is in illumination of the causes of successful and less successful business. Generally, the analysis is a method of scientific research, by disassembly of observed case on its components; the components are examined to get a knowledge about the whole.

For instance, the analysis of manufacturing expenses in accounting jargon considers the causes of decreasing or increasing the costs in details in an accounting period. Every deviation initiates the search for the causes. To discover the cause of an appearance means to make the conditions for creating and making a quality, effective and efficient business decision.





**Accounting supervision/control** and revision, deals with examination and confirmation of regularity/irregularity of application of accounting in business management. Management is faced with the risks of success/failure with the presence of many conflicted interests. That is the enough reason to organize the accounting supervision of business in the forms of control and revision.

There is a well known saying: the one who doesn't make mistakes, makes nothing. The mistakes can be intentional and unintentional ones. Both of them are harmful for business. To set the deviation (harmful activity) on the tolerable level, management establish a supervising service in the forms of control and revision. Control acts preventively and comprihensively while revisio has advisory and corrective role.

Internal revision takes care and ensures a consistent implementation of business managemant policy in all parts of complexed business whole. Internal revisio got a symbolic nick name 'extended hand of management'.

About the models of organization of internal supervision of business activity, there are some divided opinions about the question whether the revisio supervision should be systemized in the frame of accounting-financial function or put it in the management competence?! The praxis has accepted an organizational binding of internal supervision for General manager (CEO). Thus, it has been ensured that the supervisor acts independently of business functions which he/she examines and controls.

The praxis abroad defines internal revision as an independent function and a service of a business whole on the path of examination ane evaluation of business activity. This form of internal control has a goal to be helpful for the management with its engagement, in efficient doing business activity and the whole determination of responsibility for the expenses and failures. For that purpose, internal revision publishes/presents analyses, estimations, recommendations and gives the advices and information related with the business of a company.<sup>20</sup>

**Accounting reporting/information** is a segment of accounting activity, where the topic of business is to generate and present accounting information for the users' necessities. In praxis, information is often called in several different ways: information, notice, communication, report, ... about something that the user of the information didn't know. The important is that accepted information will initiate the user (management) on a definite useful action.

In the context of that consideration, information are built on the data of financial accounting. They are adapted to planning, analyses and control of business activity. They will also satisfy the criteria of utility, if they are fresh, prompt, timely, economic, reasonable and rational.

The most important is that accounting information has a functional property management. For management is relevant timely renewed information (periodic/quartal accounting), necessary for managing, performing, supervisory and corrective acting in business, directed to profitable goals.

## Managerial use of accounting knowledge

---

<sup>20</sup> By the Institute of Internal uditors – statement of Responsibilities



Manager directs the business of economic society towards the profit goal. Accounting helps him/her in it which has been affirmed as a universal language of business. To make a regular/fruitful decision, a manager has to adopt an accounting way of thought.

The accounting way of thought is just a specific way of thinking. If human accounting mind ignore the problem, i.e. demographical dynamic, then out of it could follow enormous economic and social consequences.

Accounting thought and global making decisions are not synchronized enough and are not adequately involved into the balances of world economy.

In business praxis, in managerial economy, the accounting and revisional knowledge is confirmed as a multilayered skill and speciality. It founds its acting on original documentation about business transactions. Certified profession gives very useful advices, instructions and recommendations to the management for the correction of business procedures on the way of universal goal of earning. Revisional reports highly confirm irreplaceable role of accounting in managing of managerial economy in national and world wide frames.



## Conclusion

Managerial decision making is based on accounting information, produced in managerial accounting and on adapted necessities of management. Managerial accounting deals with collecting, classification, proceeding and presentation of the information made in that way to be helpful to the managers in achieving their business goals. The reports of managerial accounting don't have a formal frame, are not legally bounded and they are not timely related. They are used for internal purposes and they are based on introvert data compared with the elements of a business plan and operative business policy of the management. In the end of a business cyclus, the effects are added up; manager is supposed to submit the report for every contract and/or missed deadline of performing the obligations. Every success and failure has to be justified. That is the reason of making records with accounting statements.

Accounting thought is installed into the business process and with closing the cyclus it gets the form of a product which consists a financial effect/profit. It is not normal to work with the loss; it is normal to work and to earn. It is not noble to steal from tomorrow and leave it in debts/loses; it is noble to leave it some mortgage/deposite in the form of real value.

Accounting is a powerful managerial mechanism in manager's hands. It is really delightful when a business idea becomes a reality. The thought gives a result with the help of accounting logic. Persistence and accounting the host acting ensure the business success.



## Literatures

- Dominick Salvatore : Managenial economics in global economy /Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi, prijevod, Mate d.o.o., Zagreb, 1994.g.
- Ilić, B. : Informatičko društvo i nova ekonomija, SD Publik, Beograd, 2003.g.
- James C.Van Horne: Financial management and policy, prijevod, Mate, Zagreb, 1993.g.
- Joseph Murphy: The power of YOUR subconscious mind/Moć podsvijesti, preveo Veselin Mrđen, Nova knjiga, Podgorica, 2013.g.
- Koontz, H.I Fulmer, R.: A practical introduction to business/Ključni faktori poduzetništva, NIŠRO, Oslobođenje, Sarajevo, 1984.g.
- Management i poduzetništvo, gl. Urednik Ivo Vajić, Centar za poduzetništvo d.o.o., Zagreb
- Robert F. Meigs i Walter B.Meigs: Računovodstvo Temelj poslovnog odlučivanja, Mate, Zagreb, 1999.g.
- Sović, J. : Poslovno upravljanje, Pravni fakultet Kiseljak, Sarajevo, 2008.g.
- Sović J. : Upravljanje novčanim poslovanjem, Računovodstvo i poslovne financije, br. 12/2012.g., Sarajevo
- Sović, J. : Računovodstveno servisiranje kompanija, Internacionalni univerzitet Travnik, 2013.g.
- Sović, J.- Kikanović, R.: Računovodstveni inženjering poslovanja kompanija, OFF-SET, Tuzla, 2014.g.



## ДРЖАВНИОТ ПРОТОКОЛ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ПРЕКУ ОРГАНИЗАЦИСКА ИНТЕГРАЦИЈА ДО ПОГОЛЕМА ЕФИКАСНОСТ

**Санде Смиљанов**

Министерство за внатрешни работи

[ssmiljanov@gmail.com](mailto:ssmiljanov@gmail.com)

**АПСТРАКТ**

По дефиниција, протоколот е низа правила кои наложуваат добро однесување во службениот живот и на церемонии кои вклучуваат цели влади и нации, како нивни претставници. Имајќи го на ум целосниот конгломерат активности содржани во областа, предмет на расправата е функционирањето на протоколарните активности, во поопшт контекст, но и локализирано, во Република Македонија.

Главната теза на овој труд е дека креирањето на еден, единствен државен протокол во Република Македонија преку организациска интеграција до поголема ефикасност, ќе овозможи автентично и беспрекорно претставување на нашата држава во сите контакти со меѓународните чинители.

Во изработката на трудот опфатени се основните фази на прибирање и анализа на потребните податоци, а користени се следните методи: анкетен прашалник, интервју и анализа на документацијата. За систематизирање на добиените резултати, за нивното обопштување и споредување, применети се општите научни методи: анализа, синтеза, компаративниот метод, статистички методи. За изведување на заклучоци со кои се поткрепува главната теза, користени се индукцијата и дедукцијата.

Резултатите се претставени преку нумеричко скалирање и графичко претставување.

**Клучни зборови:** протокол, развој, Македонија, професионализација, државен протокол.



## STATE PROTOCOL IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA - THROUGH ORGANIZATIONAL INTEGRATION TO INCREASED EFFICIENCY

**Sande Smiljanov**

Ministry of Interior Affairs

[ssmiljanov@gmail.com](mailto:ssmiljanov@gmail.com)

### ABSTRACT

By definition, protocol is a set of rules which requires good behaviour in formal life and in ceremonies that include whole governments and nations, i.e. their representatives. Considering the entire conglomerate of activities within the field, a topic of discussion is the functioning of protocol activities, in a general context, but also specifically in the Republic of Macedonia.

The main thesis of this paper is that the establishment of a unique and single state protocol in the Republic of Macedonia, through organizational integration to increased efficiency, would enable authentic and impeccable presentation of our country in all our contacts with international actors.

The drafting of this paper includes the basic stages of collection and analysis of the required data, through the use of the following methodology: survey questionnaires, interviews and document analysis. To systematize the results obtained, their generalization and comparison, the paper uses general scientific methods: analysis, synthesis, comparative method and statistical methods. For drawing conclusions that support the main thesis, the paper uses the methodology of induction and deduction.

The results are presented through numeric scaling and graphical representation.

**Key words:** protocol, development, Macedonia, professionalisation, state protocol.



## ВОВЕД

Базичната подготовка на кадрите за работа во определена област неминовно се заснова на две целини кои комплементарно се надополнуваат. Имено, во основата на секоја темелно подготвена личност лежи теоретското знаење стекнато во дизајнираните образовни институции, кое, сепак, би било ништовно доколку врз него не се изгради повеќегодишно искуство – пракса која во својата суштина претставува ништо друго освен континуирано учење, надградување и унапредување.

Сето ова добива уште поголемо значење кога ќе го „локализираме“ во област како протоколот. Зошто?

Протоколот е наука и уметност во постојан развој. Тој не трпи импровизации, некоординираност, неорганизираност. Впрочем, како што ќе рече претходниот претседател на САД, Џорџ Буш: „Со терористите се преговара, но со протоколот – не“.

Протоколот свои корени влече од грчки збор кој античките Грци го употребувале за означување на документи. Денес, во сложеноста на промените кои ги носи новиот век, тој претставува главна социјална дисциплина без која средбите и контактите на глобалните челници би имала релативно мала важност. Имено, со него, или поточно кажано, преку него, средбите стануваат комбинација на убаво однесување и здрав разум – формула која во прв ред овозможува успешна комуникација.

Навраќајќи се на оригиналното значење, може да се спомене дека зборот „протокол“ го означува оригиналот на јавните документи, записници на меѓународни конференции, договори, спогодби.

Во поширока смисла, пак, означува збир на правила кои треба да се применуваат во протоколарните, државните и дипломатските свечености, официјалните односи и општествениот живот. Овие правила не се ништо друго, туку елементи на угледот на една држава.

Протоколот, како форма на хиерархиски ред е израз на добро однесување, збир на дефинирани и пристојни правила насочени кон владите и претставниците на службените и неслужбените настани.

## **ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ „ДРЖАВЕН ПРОТОКОЛ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА“ – НЕГОВА СОСТОЈБА И ПРЕДЛОЗИ**

Постоечкиот Државен протокол извршува стручни, организациски и технички работи за протоколот и церемонијалите за потребите на претседателот на Републиката, Собранието, Владата, Министерството за надворешни работи, Министерството за одбрана и другите тела на државната власт и државната управа, како и работи и програми за посебни свечени и други пригоди од значење за Република Македонија. Исто така, ова тело ги извршува и работите кои се однесуваат на остварување на правата на претставниците на другите држави и меѓународни организации во Република Македонија.



Во изминативе неколку години на иницијатива на Секторот за протокол во Министерството за надворешни работи на Р. Македонија имаше (на) неколку обиди да се донесе Уредба или Правилник за работата на протоколот на ниво на целата држава, во којшто ќе бидат обединети сите протоколи кои што функционираат – со него ќе беа елиминирани детектираните слабости во областа.

Имено, државниот протокол во сегашната форма се состои од организациските единици при:

- Кабинетот на Претседателот на Републиката;
- Собранието на Република Македонија;
- Кабинетот на Премиерот на Владата;
- Министерството за надворешни работи;
- Министерството за одбрана;
- Кабинетот на НГШ на АРМ;
- Министерство за внатрешни работи;
- други државни органи и Аеродромски протокол;

Кога станува збор за есенцијалните визија и мисија на државниот протокол до 2015 година, всушност станува збор за трасирање на иднината. Визионирањето на поештокот е замаглено, се гледаат некој контури со нејасна слика која со текот на времето се разбиструва. Во духот на познатата мисла на Џоел Баркер: „Визија без акција е сонување, акција без визија е случајна активност, но визија и акцијата заедно можат да го променат светот“, слободно можеме да потенцираме дека визија на државниот протокол е да се помогне во планирањето и успешното реализирање протоколарните активности во Република Македонија, како и на воените церемонии и настани.

Државниот протокол всушност ќе има координативна улога, со цел зголемување на ефикасноста и ефективноста на протоколарното работење во Република Македонија.

Според искуството, во досегашниот период многу често се случуваше во текот на еден ден во Република Македонија да пристигнат претседател на странска држава и министер на странска држава, сето тоа поради некоординираноста помеѓу посотечките протоколи кои што функционираат во рамките на органите на државната управа. Оваа ситуација со воспоставување на државниот протокол ќе се анулира.

Дали со воведувањето на Државниот протокол тој ќе може да ги обедини сите постоечки протоколи во едно тело, и дали тоа не значи дека постоечките протоколи ќе згаснат со своето работење и физички со материјални и човечки ресурси ќе преминат во новоотворениот Државен протокол на Р. Македонија?

Одговорот е јасен – целта на донесувањето на Државниот протокол на Р. Македонија е да се надминат досегашните проблеми на некоординираност и од едно место да се даваат насоки за неговата реализација. Доколку новоформираниот Државен протокол има само координативна улога, во тој случај тоа подразбира дека постоечките протоколи и во иднина ќе постојат и ќе функционираат во своите матични органи. Тоа би значело дека истиот би давал насоки за сите постоечки протоколи со точно утврдени агенди и програми на реализација, за секојдневното работење на истите.





Мисијата на државниот протокол е да овозможи претпоставените водачи – лидери кои што го водат протоколот да остават позитивен „прв впечаток“ на гостите, да реализира беспрекорни церемонии и приеми, како и да овозможи удобна атмосфера за постигнување на целта на овие настани. Штом ќе се совладаат овие правила, се заштедува на време кое би било потрошено на донесување одлука. Со инсистирање на доследно почитување на пропишаните Правила во Р. Македонија, државниот протокол им помага на државните службеници да се зафатат со поважните фази од социјалната интеракција.

### 1.1 Должности на државниот протокол

Државниот протокол претставува низа на мерки и активности за справување со прашања од областа на бонтолот и протоколот со цел да се почитуваат сите правила на однесување и сите гости да се добро згрижени. Основна задача е директна поддршка на претпоставениот при справување со сите аспекти кои се однесуваат на посети, конференции, средби и социјални настани кои се иницираат и реализираат во Република Македонија на државно ниво, преку извршување на следните задачи:

- подготвува, организира, следи и извршува работи во врска со службените посети на началникот на Претседателот на Р. Македонија, Претседателот на Собранието на Р. Македонија, Претседателот на Владата на Р. Македонија, Министерот за надворешни работи, Министерот за одбрана, Министерот за внатрешни работи, Началникот на ГШ на АРМ, и други високи претставници во органите на државна управа, наши претставници во странство, и возвратни посети на тоа ниво и ги менаџира програмите за сите протоколарни активности;
- подготвува и организира активности во врска со посетите на претседателот на Република Македонија и Врховен командант, на команди и единици на АРМ како и негово присуство на воени свечености;
- учествува во организација и координација на активностите во врска со присуството на министерот за одбрана, НГШ на АРМ и останати високи претставници на министерството за одбрана (во натамошниот текст МО) и АРМ на свечености по повод годишнини и останати пригоди;
- координира и соработува со Министерството за надворешни работи и Министерството за одбрана, по повод приеми и проштални посети од страна на амбасадорите и воените аташеа, како и повикување при изведување на воени вежби, прослави и слично;
- организира полагање на венци по повод разни празници и значајни датуми од македонската историја;
- организира работни обреди, вечери, приеми, балови, посета на културно - историски споменици и слично;
- организира посети, семинари, конференции, брифинзи, состаноци и други настани, за што е одговорен за одредување и уредување на локацијата и просторијата каде што се одржува настанот (цветни аранжмани и декорација, знаменца, титулари, подароци, обезбедување на аудио - визуелна опрема и сл.), обезбедува преведувачи за време на средбите со странските претставници, обезбедува и подготвува биографии и информации за гостите, го советува претпоставениот за обичаите, нивната историја и знаците на внимание;
- подготвува листа за проверка за секоја активност и задолжително ја користи;



- одговорен е за обезбедување на подароци, репрезентативен материјал, цветни аранжмани, знаменца и води евиденција за нивно врачување;
- одговорен е за резервации на хотели, VIP салони на аеродромите, ресторани, ги избира културно - забавните содржини за странските претставници, имајќи ги во предвид естетските, политичките и културните карактеристики;
- се грижи за организирањето на безбедноста и придружбата за домашните и странските претставници и за медиумското покривање на работните и службените средби;
- завршува други организациски, стручни и технички работи на барање на другите органи во рамките на државната управа.

## 1.2 Функционирање на протоколот

Протоколот планира, координира и организира државни церемонии и протоколарни манифестации (државни и верски празници, избор на Највисоки државни функционери, свечени и службени приеми и коктели, државни погребни и слично), учествува во припрема и реализира посети на странски државници во сопствената држава и на државни функционери во странски држави, како и на меѓународни мултилатерални средби во државата и странство и ги обавува сите работи во рамките на така утврдените надлежности.

Во обемот на работа, спаѓа организирање на јавни државни настани, одбележување на годишнини и јубилеи, организирање на свечени пречеци на странски државници, организирање на работни средби и состаноци на носителите на високи државни функции, изготвување на програми и сценарија за наведените настани, обезбедување и размена на прикладни подароци, обезбедување на превоз, хотелско сместување и слично.

## ДЕТАЛНА АНАЛИЗА НА ПОСТОЕЧКАТА СОСТОЈБА

Со цел извлекување на адекватни заклучоци, неопходно е да се изврши детална анализа на постоечката состојба со протоколот во моментот. За таа цел презентирани се релевантни податоци од засегнатите институции. Од деталната направената анализа на постоечките протоколи во органите на државна управа констатирано е дека состојбата е со генерална оценка е едвај ДОБРА.

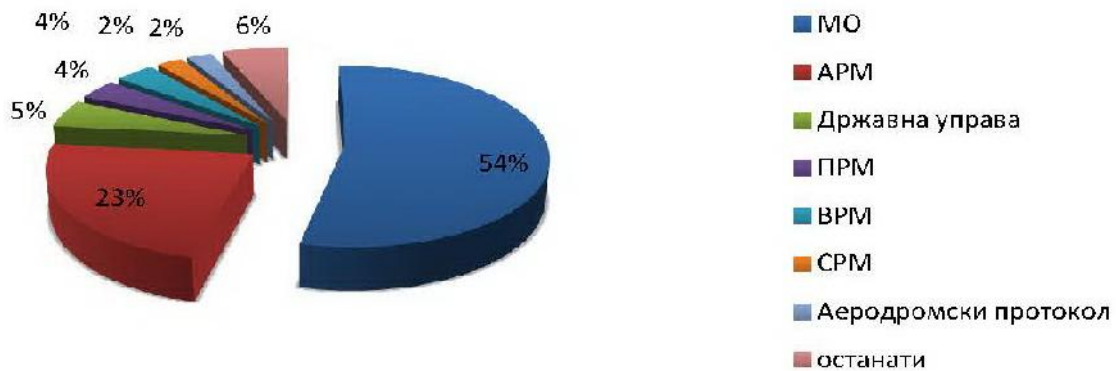
## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Испитувањето на мислењето на професионалците во областа на протоколот беше изведено преку истражувачката алатка прашалник која даде соодветни квантитативни резултати, кои потоа може да се пренесат во квалитативен заклучок. Имено, од испратените 110 прашалници, вратени се 98 (89,9%), од кои, пак, 82 прашалника се целосни и се земено предвид во систематизацијата на резултатите. Испитаниците на кои им беше доделен прашалникот се лица кои работат во областа на протоколот во рамките на државните институции (102), но има и такви кои работат во невладини организации (6) или приватни компании (2). Во тој контекст треба да се напомене дека квантитативно, 53,7% од испитаниците работат во Министерството за одбрана, 23,1% во Армијата на Република Македонија, 4,9% во останатите органи на државна управа, по 3,7% во Кабинетот на претседателот на Република Македонија и во Владата на Република Македонија, по 2,4% во Кабинетот на Претседателот на Собранието на Република



Македонија и во аеродромскиот протокол, како и 6% во останатите организации (приватен сектор, НВО), (графикон бр. 1).

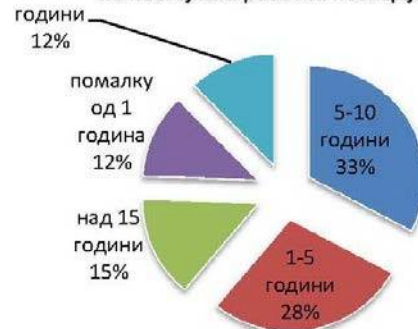
**Графикон бр. 1: Структура на испитаници според организацијата во која работат**



Во однос на искуството на испитаниците, од прибраните прашалници може да се види дека дури 32,9% имаат искуство на постојната работна позиција од 5 до 10 години, 28,1% од 1 до 5 години, 14,6% над 15 години и по 12,2% помалку од една година, односно 10-15 години (графикон бр. 2). Споменатата структура јасно покажува дека испитаниците можат квалитетно да одговорат на поставените прашања, со што паушалноста на одговорите се намалува на минимум.

Во контекст на процедурата за прибирање податоци, потребно е да се напомене дека прашалниците беа испратени до испитаниците по електронски пат, како и предадени во затворени плика на рака (во помал број). Во процесот на прибирање на одговорените податоци по електронски пат, сите вратени документи беа поставени во една електронска папка (без да бидат отворени), по што електронските пошти беа комплетно избришани со цел да се гарантира анонимноста на истражувањето.

**Графикон бр. 2: Искуство на испитаниците на постојната работна позиција**



Податоците од електронските документи потоа беа додадени на печатените формулари, а финалните статистички податоци беа добиени преку софтверскиот пакет Microsoft Office (главно Excel 2010).

Анализата на податоците вклучува и дескриптивна нишка (објаснување за квантитативно добиениот резултат), а освен во рамките на текстот, истата има и поголем број графички елементи за поедноставно и попластично прегледување на добиените резултати.

Во однос на графиката, користен е табеларен и графички преглед (во најголема мера графички „пители“ и „столбови“, во различна поставеност).

Истражувањето е направено во периодот октомври 2013 – јануари 2014 година.



## РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Првото прашање поставено во прашалникот е воведно и се однесува на тоа дали институциите имаат потреба од организациска единица која се занимава со протоколарни активности. Очекувано, испитаниците одговорија потврдно (и, тоа, во 100%), без разлика на институцијата во која тие се вработени, или, пак, стажот кој го имаат на работното место. Сепак, „разводнувањето“ на „размислувањата во иста насока“ може да се види во следното прашање, „Дали во овој момент институцијата во која работите располага со човечки и материјално - технички ресурси за организирање на протокол?“, каде 63 испитаници (од 82) сметаат дека институцијата „располага“ со потребните ресурси, 15 сметаат дека таа „не располага“, додека 4 „не знаат“ дали располага (табела бр. 2).

Табела бр. 2: Дали во овој момент институцијата во која работите располага со човечки и материјално - технички ресурси за организирање на протокол?

#	одговор	n (број)	% (процент)
1	ДА	63	76,9
2	НЕ	15	18,3
3	НЕ ЗНАМ	4	4,8
ВКУПНО		82	100

Во однос на слабостите кои испитаниците ги детектираат во институциите во кои работат, базирано на принципот на самопроцена, прашалникот дава можност за скаларна градација на влијанието на 5 основни слабости и тоа:

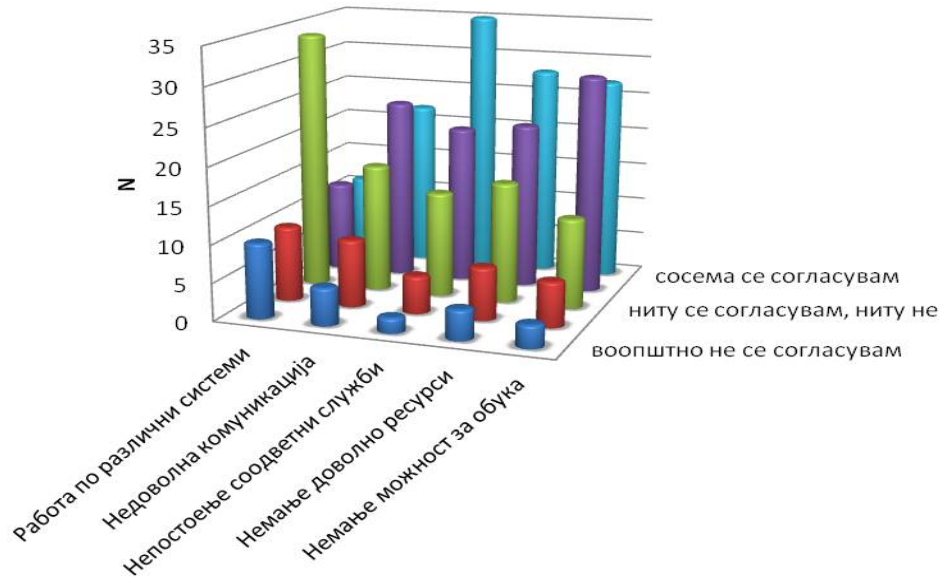
- работа по различни системи;
- недоволна комуникација;
- непостоење на соодветни служби (непостоење на единствен државен протокол);
- немање на доволни човечки ресурси и материјално-технички средства;
- немање на доволна можност за обука во областа на протоколот.

Испитаниците имаат можност скаларно да го дадат своето мислење и тоа во следните рамки: воопшто не се согласувам (1), не се согласувам (2), ниту се согласувам, ниту не (3), се согласувам (4) и сосема се согласувам (5).

Од 82 прашалника со севкупно одговорени прашања, 77 (93,9%) имаат целосно одговорено 5-то прашање („Кои се слабостите на досегашниот систем на протоколот во вашата институција“). Одговорите на соодветното прашање се дадени во сеопфатниот графикон бр. 3.



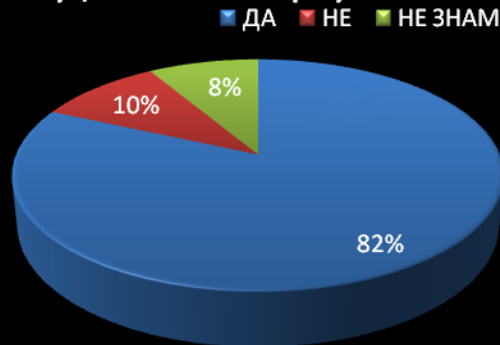
**Графикон бр. 3: Кои се слабостите на досегашниот систем на протокол во вашата институција?**



	Работа по различни системи	Недоволна комуникација	Непостоење соодветни служби	Немање доволно ресурси	Немање можност за обука
воопшто не се согласувам	10	5	2	4	3
не се согласувам	10	9	5	7	6
ниту се согласувам, ниту невоопшто не се согласувам	34	17	14	16	12
се согласувам	12	24	21	22	29
со сега се согласувам	11	22	35	28	27

Како одговор на согледаните слабости, во продолжение од испитаниците беше побарано мислење за тоа дали воспоставувањето на единствениот државен протокол ќе ја поедностави работата на сите институции кои извршуваат активности од овој вид. Одговор на ова прашање дадоа 100% од испитаниците чии прашалници беа земени предвид (N=82). Од нив 67 одговорија потврдно, 8 негативно, додека 7 дадоа одговор „не знам“ (графикон бр. 4).

**Графикон бр. 4: Дали мислите дека со воспоставување на единствен државен протокол ќе се поедностави работата на сите институции кои што извршуваат активности од овој тип?**





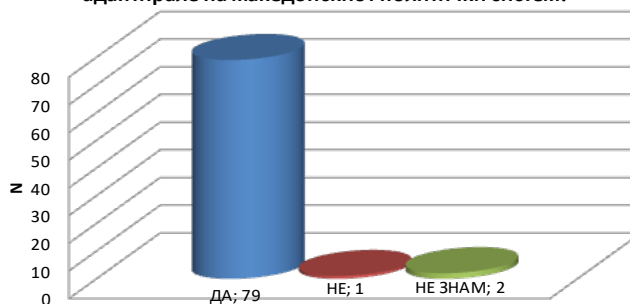
Како што може да се види од одговорите погоре, голем дел од испитаниците одговорија потврдно кога станува збор за можностите за поедноставување на работата со креирање на единствен државен протокол. Истото во голема мера се пресликува и тогаш кога ќе се постави прашањето за намалување на грешките и неправилностите во случај на креирање на единствениот државен протокол. Имено, 61 испитаник, односно 74,4% одговараат потврдно, 12,2% негативно и 13,4% одговараат „не знам“ (Табела бр.3).

#	одговор	n
1	ДА	61
2	НЕ	10
3	НЕ ЗНАМ	11

Истото се пресликува и кога станува збор за зголемување на ефикасноста. Имено, 66 од 82 испитаника сметаат дека ефикасноста ќе се зголеми доколку се креира единствен државен протокол, 8 не се согласуваат со тоа тврдење, додека 8 се изјасниле дека „не знаат“.

Големо мнозинство од испитаниците размислуваат исто кога станува збор за потребата од уредба, односно правило во кое би се навеле сите протоколарни правила, секако адаптирани на македонскиот политички систем (графикон бр. 5).

Графикон бр. 5: Дали е потребна уредба/ правило во кое би се навеле сите протоколарни правила при што дел од нив би се адаптирале на македонскиот политички систем?

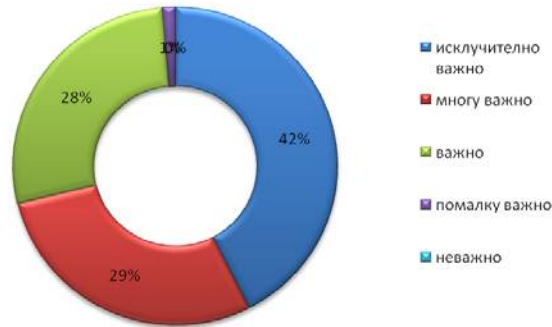


Имајќи ја предвид реалната потреба од креирање на единствен државен протокол на ниво на Република Македонија, постои потреба од утврдување на мислењата на професионалците поврзани со параметрите кои треба да се земат предвид при креирање на одредена организациска единица во државната управа во форма на единствен државен протокол. Имено, од 82 испитаници, 80 (односно 97,6%) целосно одговорија на ова прашање. Имено, 42,5% одговорија дека при креирањето на единствениот државен протокол „исклучително важно“ е да се анализираат протоколите на другите земји, 28,7% сметаат дека е „многу важно“, 27,5% дека е „важно“, додека 1,3%, односно 0% сметаат дека е „помалку важно“, т.е. „неважно“ (графикон бр. 6).





Графикон бр. 6: Во процесот на изготвување на единствен државен протокол, според Вас кои параметри треба да се земат предвид?, можност1: анализа на протоколите на другите држави



Слични податоци се добиваат и кога ќе се изврши анализа на можноста 3: теоретски сознанија од областа на протоколот, додека во однос на можноста 2: да се разгледаат и применат досегашните позитивни искуства, големо мнозинство од испитаниците сметаат дека тоа е од „исклучителна важност“ (табела бр. 4).

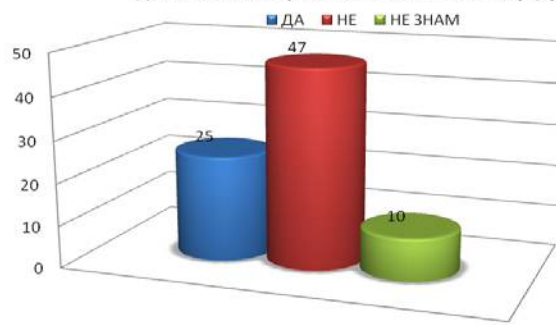
Табела бр, 4: Во процесот на изготвување на единствен државен протокол, според Вас кои параметри треба да се земат предвид?

Можност 2: да се разгледаат и применат досегашните позитивни искуства

градација	неважно	Помалку важно	Важно	Многу важно	Исклучително важно
N (%)	1 (1,2%)	0	3 (3,8%)	25 (31,3%)	51 (63,7%)

Финансиските импликации од промените во секој сегмент на државната управа се предмет на долгорочно планирање. Токму затоа, испитаниците имаат можност да го дадат своето мислење и во однос на тоа дали посебната служба за протокол во рамки на институциите би претставувала дополнителен товар за буџетските средства алоцирани во соодветната институција. Одговорите можат да се видат на графикон бр. 7.

Графикон бр. 7: Дали посебна служба за протокол ќе претставува дополнителен трошок за вашата институција?



Процентуално, 57,3% од испитаниците сметаат дека креирањето на посебна служба за протокол нема да биде на товар на институцијата, 30,5% имаат спротивно мислење, додека за можниот одговор „не знам“ се одлучиле 12,2%.



## РЕЗИМЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето докажува дека воведувањето на единствен протокол ќе придонесе за поедноставување на сите процедури, разјаснување на дилемите за сите сегменти на протоколот преку воспоставување на единствени правила на протокол, подобра комуникација меѓу институциите, можност за меѓусебна соработка, драстично намалување на грешките итн.

Преку воспоставувањето на единствен, државен протокол првенствено ќе се дефинираат и воведат единствени протоколарни правила според кои секоја институција ќе работи по истите. Исто така, за одредени протоколарни задачи, секоја од институциите ќе соработуваат со државниот протокол кој ќе има улога на координатор на работите.

Истражувањето на одреден проблем може да се огледа преку различните типологии и различните видови. Во тој контекст, типот кој е избран (или мешавината од повеќе типови) зависи од целта која се сака да се постигне и од алатките кои се дадени на располагање.

Воедно согласно истражувањето кое е направено и ги покажува правците на размислување, согласно добиените одговори, за поефикасно реализирање на протоколарните активности, се предлагаат конечни заклучоци во однос на воспоставувањето на ЕДП, кои ќе помогнат во заокружување на првичната слика во процесот на истражувањето за воспоставување на ЕДП на РМ.

Досегашното снимање на постојната состојба даде слика која безмалку се повторува во секоја институција која е дневно поврзана со протоколарните активности. Имено, недостатокот на лица задолжени за протокол е евидентен. И покрај постоењето на систематизирани места, тие се непополнети, или, пак, времено се пополнуваат со неадекватни лица. Дополнително, координацијата помеѓу институциите е на ниско ниво. Многу информации не се пренесени, со што се влијае на ефикасноста во извршувањето на задачите. Импровизацијата станува начин на работа, а тоа е рецепт за катастрофа.

Единствениот државен протокол е суштински елемент кој мора да постои за да нема крах на претставувањето на системот. Тоа е единствениот начин да го унапредиме системот кој денес постои и кој во пракса покажува дека има екстремно ниска функционалност.





## ЗАКЛУЧОК

Истражувањето докажува дека воведувањето на единствен протокол ќе придонесе за поедноставување на сите процедури, разјаснување на дилемите за сите сегменти на протоколот преку воспоставување на единствени правила на протокол, подобра комуникација меѓу институциите, можност за меѓусебна соработка, драстично намалување на грешките итн.

Преку воспоставувањето на единствен, државен протокол преку организациска интеграција до поголема ефикасност, првенствено ќе се дефинираат и ќе се воведат единствени протоколарни правила според кои ќе работи секоја институција. Исто така, за одредени протоколарни задачи, секоја од институциите ќе соработуваат со државниот протокол кој ќе има улога на координатор на работите.

Прочувањето и согледувањето на постојната состојба даде слика која безмалку се повторува во секоја институција што е дневно поврзана со протоколарните активности. Имено, недостатокот на лица задолжени за протокол е евидентен.

И покрај постоењето на систематизирани места, тие се непополнети, или, пак, времено се пополнуваат со неадекватни лица. Дополнително, координацијата помеѓу институциите е на ниско ниво. Многу информации не се пренесени, со што се влијае на ефикасноста во извршувањето на задачите. Импровизацијата станува начин на работа, а тоа е рецепт за катастрофа.

Единствениот државен протокол е суштински елемент кој мора да постои за да се избегне неуспехот на претставувањето на системот. Тоа е единствениот начин да се унапреди системот кој денес постои и кој во пракса покажува дека има екстремно ниска функционалност.

Единствениот државен протокол на ниво на Република Македонија е алката која недостасува, алката која мора да биде наш императив.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Надминете ја својата конкуренција – деловна етикеција, Академија за протокол на Македонија, Школа за протокол – Вашингтон, Скопје, 2011.
2. Nikolic, Mario. Diplomatski i poslovni protocol. Zagreb: 2002.
3. Петковски. Константин, Јанкуловска, Павлина. Деловно комуницирање. Битола: 2006.
4. Томпсон, Томпсон. „Семинар за протокол – МК-481-Протокол“. Скопје: 2001.
5. Марковски, Данчо. Дипломатија организација и практика. Кинематика, Скопје: Република Македонија, 2002.
6. Мекефри Џ. Мери, Полин Инис и Ричард М. Санда, Ескавер. Протокол 25. јубилејно издание, Комплетен прирачник за дипломатска, официјална и општествена употреба. Скопје: Просветно дело, 2009.
7. Правило за воен протокол во Армијата на Република Македонија. Скопје: 2011.
8. Post. Emily. Etiquette. 17th Edition. New York: 2004.
9. Романов, Димитар. Државен и дипломатически протокол. Пловдив: Универзитетска фондација, 2002.
10. Вуд Р. Џон, Џин Серес. Дипломатски церемонијал и протокол, Скопје: Издавачки центар Три, 2012.
11. Trajkovski, Georgi. Diplomatski protocol, Beograd: 1990.
12. Veljic, Zoran. Diplomatski protocol. Beograd: Sluzbeni glasnik, 2009.
13. Verovic, Martina. Poslovno odijevanje, Zagreb: Horizont-International, 2010.
14. Zelmanovic, Ѓорѓе. Ilustriranibonton&protocol. Beograd: Mladinska kniga, 1989



## МЕНАЦИРАЊЕ НА ОНЛАЈН РЕПУТАЦИЈАТА ПРЕКУ СОЦИЈАЛНИТЕ МЕДИУМИ

### Д-р Аљмира Цури – Мемети

Оддел за Маркетинг-Менаџмент; Универзитет во Тетово

[almira.curri@yahoo.com](mailto:almira.curri@yahoo.com)

### Сабрије Ковачи

Дипломиран економист на Департаман Менаџмент; Економски факултет – Скопје

[ajmar@live.co.uk](mailto:ajmar@live.co.uk)

### Д-р Ѓулнаипе Беџети

Оддел за Финансиски Менаџмент; Универзитет во Тетово

[nipe.bexheti@gmail.com](mailto:nipe.bexheti@gmail.com)

### АПСТРАКТ

Со појавувањето на социјалните медиуми, но и на онлајн оценувањата на вашиот бизнис од страна на корисниците, мониторирањето и менаџирањето на онлајн репутацијата прерасна во сериозна активност.

Транспарентноста на комуникацијата на социјалните платформи им овозможува на компаниите да ја покажат својата посветеност на потрошувачите, што ја негува лојалноста кон брендот и автентичноста пред широка публика.

Социјалните медиуми можеби понекогаш се тешки за да се совладаат, особено кога одговорните луѓе за комуникација немаат доволно знаење или експертиза за креирање на содржини кои се релевантни, навремени и точни. Стратегијата за содржините кои ќе се нудат е темелна во воспоставувањето на комуникациска линија онлајн. Само кога овие медиуми се користат правилно, може да го зајакнат брендот и неговата вредност. Но кога се прават грешки, тоа може да доведе до губење на потрошувачи или до уништување на репутацијата на компанијата.

Денес социјалните медиуми веќе се дел од секој процес на компанијата и токму поради тоа треба да се третираат со толкава сериозност и инвестиција како и останатите внатрешни процеси. Обезбедувањето ресурси и услови и дефинирањето јасни процеси и стратегии за настап на социјалните медиуми во полза на корисничката поддршка и редовна комуникација со своите потрошувачи е задолжителна инвестиција која секоја сериозна компанија денес мора да ја направи.

**Клучни зборови:** социјални медиуми, лојалност, комуникација, содржина, репутација.



## MANAGING ONLINE REPUTATION THROUGH SOCIAL MEDIA

**Almira Curri – Memeti PhD**

Department of Marketing-Management; University of Tetovo

[almira.curri@yahoo.com](mailto:almira.curri@yahoo.com)

**Sabrije Kovači**

Bachelor of Economics Department of Management, Faculty of Economics - Skopje

[ajmar@live.co.uk](mailto:ajmar@live.co.uk)

**Gulnaipe Bedzeti PhD**

Department of Financial Management; University of Tetovo

[nipe.bexheti@gmail.com](mailto:nipe.bexheti@gmail.com)

### ABSTRACT

With the advent of social media, and online assessments of your business by users, monitoring and managing online reputation has grown into a serious activity.

The transparency of social communication platforms allows companies to demonstrate their commitment to consumers, foster loyalty to the brand and authenticity to a wide audience.

Social media may sometimes be difficult to overcome, especially when the responsible people for communication lack sufficient knowledge or expertise to create content that is relevant, timely and accurate. The strategy for content that can be offered is fundamental in establishing the communication line online. Only when these medias are used properly, the brand and it's value can be enhanced. But when they make mistakes, it can lead to loss of customers or to damage the reputation of the company.

Today social media is already part of every process of the company and therefore should be treated with such seriousness and investment as well as other internal processes. Providing resources and conditions and defining clear strategies and processes for participation on social media in favor of the customer support and regular communication with your customers is a must investment that every serious company today has to do.

**Key words:** social media, loyalty, communication, content, reputation.



## ВОВЕД

Потенцијалот на социјалните медиуми е возбудлива тема во областа на маркетингот. Се работи за една од огромните можности во маркетингот во последните неколку години. Целиот тој процес на промовирање може да донесе и лоши резултати ако не се менаџира или ако се менаџира ад хок. На прв поглед организирањето на тој процес изгледа едноставен, но во суштина треба да се работи детализиран начин на комуницирање со онлајн аудиенцијата. Проблемот на фирмите не е како да се промовираат преку социјалните мрежи туку како тие да реагираат и какви мерки да превземаат во случај на кризи, како да им одговорат на фрустрирани потрошувачи и критиките за производите и услугите кои ги пласираат на пазарот.

Денеска фирмите не се гледаат само како „фабрики“ кои треба да произведуваат и да пласираат на што е можно помасовни пазари, маркетинг концепцијата еволуира и стигнува до таа точка кога самите бизниси бараат да создадат блиски и долгорочни односи

- со нивните потрошувачи преку виртуелните канали. Ерата на социјалните медиуми е веќе
- повеќе од присутна. Бизнисите мораат да се одлучат да бидат „друштвени“ или едноставно полека да исчезнаат.

Во следните страници ќе направам детална теоретска елаборација за начинот на кој фирмите треба да комуницираат преку социјалните медиуми со нивните постоечки и потенцијалните потрошувачи и како да градат репутација и блиски односи со нивните таргет пазари нудејќи им вистински квалитет.

### 1.1. Кои се главните социјални медиуми

Социјалните медиуми практично се Facebook, Google+, LinkedIn и Twitter и други. Успехот на една компанија на социјалните медиуми не зависи од големиот број на медиуми кои ги користи туку од стратегијата за нивно користење како маркетинг алатка. За солидни резултати важно е да се препознае дека онлајн социјализацијата се однесува на партиципација, дискусија и споделување на идеи и содржина. Социјални медиуми<sup>21</sup> е термин кој се користи за да се дефинираат интернет и мобилно-базираните канали и алатки кои што им овозможуваат на корисниците да влезат во интеракција едни со други и да споделуваат мислења и содржини. Тоа инволвира градење на онлајн заедници или мрежи и охрабрување на партиципација и вклучување. Маркетингот преку социјалните медиуми мора да се фокусира на овие канали за да ги постигне маркетинг целите: заштита и проширување на брендот. Маркетингот преку социјалните медиуми е процес на мониторирање и олеснување на потрошувач-потрошувач комуникациите, партиципација и споделување преку дигиталните медиуми со цел креирање на позитивна врска со компаниите и нивните брендови што води кон соадавање на комерцијална вредност. Интеракцијата обично се случува на самата интернет страница на компанијата, социјалните медиуми или трети страници. Практично, страниците на социјалните медиуми се меѓу најпопуларните страници на Интернет заедно со пребарувачите. За да се развие правилна

<sup>21</sup> <https://www.cipr.co.uk> (посетено на 09.06.2016)



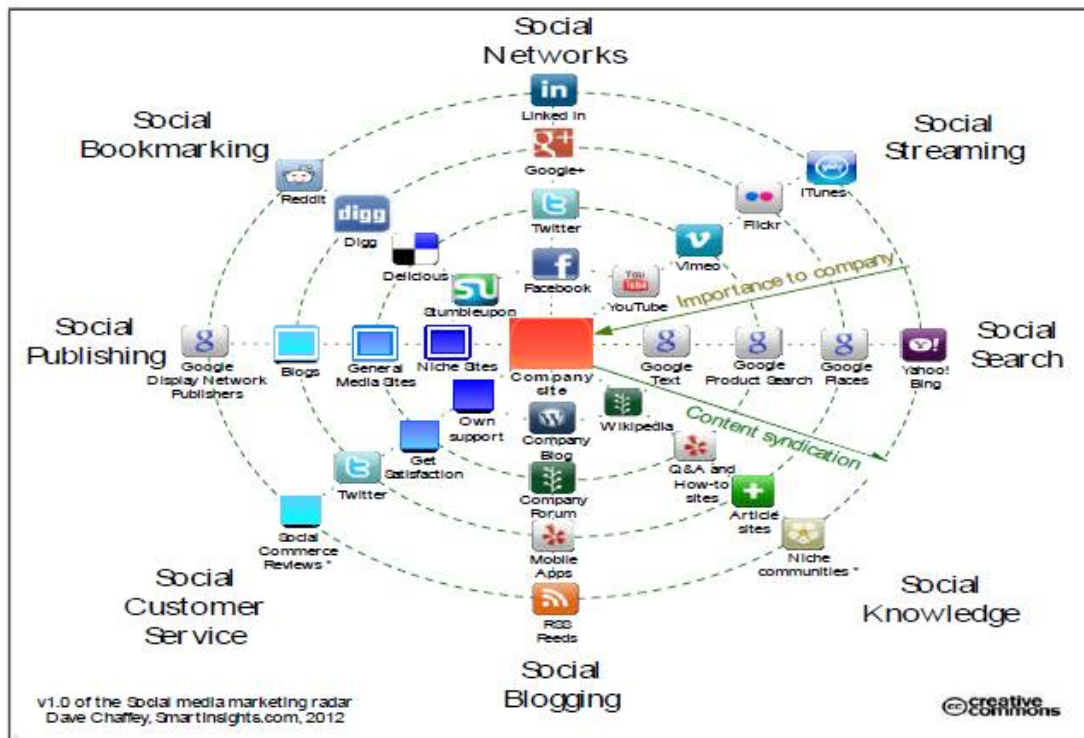
стратегија во ова насока се идентификуваат клучните типови на платформи на социјални медиуми.

Создаден е радар<sup>22</sup> на маркетинг преку социјалните медиуми кој што ги дели каналите на следен начин:

- Социјални мрежи - во повеќето држави, најпознатите платформи на кои луѓето се сретнуваат и влегуваат во интеракција се: Facebook за потрошувачи, LinkedIn за бизнис публика и Google+ и Twitter за двата вида на публика.
- Социјални издавачи и вести - приближно сите списанија и магазини, општи или niche сега се присутни и онлајн со опција за партиципација преку коментари на артикли, блогови или заедници.
- Социјално коментирање во блогови - блогот на една компанија може да служи како центар за имплементирање на стратегијата за социјалните медиуми.
- Социјални niche заедници - овие се форуми и заедници независни од главните мрежи, иако се поддржани од суб-групи.
- Социјално знаење – социјални медиуми како што се Yahoo!Answers, Quora и Wikipedia. Тие покажуваат како било која компанија може да им помогне на своите клиенти преку решавање на нивните проблеми.
- Социјална трговија - важна улога игра во секторот на малопродажба, тоа инволвира рангирање и прегледувања на производите и исто така споделување на купони за зделки.

---

<sup>22</sup> <http://www.smartinsights.com> (посетено на 09.06.2016)



Слика 1 Видови на социјални платформи

звор: Dave Chaffey, PR Smith, *Emarketing excellence: planning and optimizing your digital marketing*, Routledge 711 Third Avenue, New York, 2013, p. 215.

## 2.1 Вклучување на потрошувачите во комуникацијата

За да се дознае каква улога игра секој поединец во социјалните медиуми, како корисна алатка за бизнисите е социјалната технографичка скала понудена од Форестер<sup>23</sup>. Оваа скала покажува дека публиката ја дели на: креатори, критичари, колектори, придружувачи, гледачи и неактивни.

- Креатори - тие треба да се охрабруваат да создадат содржини во нивните блогови или страниците на компаниите и споделување на истата.
- Критичари - тие треба да се мотивираат да отворат дискусија на блоговите и социјалните медиуми.
- Колектори - тие обично собираат содржини и после ги споделуваат.
- Придружувачи – почнуваат да споделуваат содржини онлајн.
- Гледачи - тие треба да се претворат во придружувачи или колектори.
- Неактивни - треба да се комуницира прво онлајн за да се привлечат во онлајн каналите.

За да се дознае како конкуренцијата ги користи социјалните медиуми треба да се изнајде една стандардизирана метода за истражување на активностите на конкуренцијата. Најважно е

<sup>23</sup> <https://www.forrester.com> (посетено на 10.06.2016)



да се дефинираат индикаторите кои ќе укажуваат на успешноста или неуспехотво социјалните медиуми. Клучните индикатори на перформанси (KPI) се поделени во две главни групи<sup>24</sup>:

### 1. Клучни индикатори на влијание

- Број или процент на луѓе кои дискутираат за еден бренд
- Број или процент на луѓе коишто зборуваат позитивно за еден бренд

### 2. Клучни индикатори на вклученост

- Големината и растот на мрежата - број на фанови или следбеници
- Социјално споделување - ниво до кое содржината е споделена
- Вклученост – ниво до кое клиентите креираат самостојно некоја содржина за еден бренд

## Преглед на студии

„Прво, слушај!“ е советот којшто го даваат најголемиот број на консултанти за социјалните медиуми кога ја дискутираат стратегијата за социјални медиуми. Подобрувањето на начинот на кој се слуша и се следат потрошувачите онлајн ги подобрува сознанијата за новите желби и потреби на потрошувачите и тоа што тие зборуваат за компанијата и нејзините производи.

Исто така на овој начин се идентификуваат и инфлуенсерите односно луѓето кои најмногу се активни на социјалните медиуми и зборуваат за брендот во позитивна или негативна конотација. Ова е важен потег бидејќи и помага на компанијата да најде партнери за соработка. Кои содржини се споделуваат најмногу, дали се работи за видеа, слика или инфографици. Особено од голема важност е да се следат негативните коментари и да се креира пристап како ќе им се одговори на истите.

Постојат два вида на онлајн слушање<sup>25</sup>:

- Социјален мониторинг: секојдневно снимање на споменувањето на името на брендот по социјалните медиуми поради заштита на брендот, на операциите, услугите спрема потрошувачите и нивното вклучување во интеракција.
- Социјално истражување: Подлабока анализа на онлајн разговорите во официјалните страници на компанијата за да се добијат одредени сознанија зошто луѓето го прават тоа што го шрават и која е улогата на брендот во нивните животи.

Секој од овие видови на слушање има своја цел. Мониторингот е пооперативен процес, на пример, тоа значи менаџирање на негативните коментари на фрустрирани потрошувачи и давање фидбек на дневна основа. Социјалното истражување е стратегиски процес и се употребува за планирање на кампањи, развој на нови производи или за подобрување на онлајн искуството на самите потрошувачи.

<sup>24</sup> 4 Dave Chaffey, PR Smith, Emarketing excellence: planning and optimizing your digital marketing, Routledge 711 Third Avenue, New York, 201, p. 225.

<sup>25</sup> 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, p.163.





Постои исто така трет вид на социјално слушање. Се работи за метода кога од потрошувачите се бара проактивно да дадат свое мислење и фидбек на структуриран начин. Dell е компанија која ја користи ова од самата компанија каде што се добиваат идеи за подобрување на производите од корисниците.

Кога се работи за социјалното слушање, обично се поставува прашањето: Што треба конкретно да се слуша и следи? Нормално, не е можно да се следи комплетно се. Сугерирани се три видови на клучни зборови коишто треба да се следат: разговорите за брендот, името на брендот и суб-брендовите, разговорите за конкуренцијата, брендовите на ривалите и разговорите за пазарот, движењата на цените и понудата на нови производи.

За да се добиваат ефективни резултати многу корисни се и следните онлајн алатки:

- Пребарувачите коишто се бесплатни
- Специјалист за мониторинг и анализа коишто постојат како бесплатни потрошувачи, но и платени верзии
- Зедници на потрошувачи<sup>26</sup>, постојат голем број на алатки во оваа категорија



Слика 3 Онлајн заедница на потрошувачи

Извор: [https://www.google.com/search?q=user+voice&espv=2&ba=X&ved=0ahUKEwjMwqTf75vNAhVFFSwKHaFpDZQQ\\_AUIBygC#tbm=isch&q=userecho+logo&imgsrc=7eWuvbOV3hov1M%3A](https://www.google.com/search?q=user+voice&espv=2&ba=X&ved=0ahUKEwjMwqTf75vNAhVFFSwKHaFpDZQQ_AUIBygC#tbm=isch&q=userecho+logo&imgsrc=7eWuvbOV3hov1M%3A) ( посетено на 09.06.2016)

## Развивање на стратегија за содржини на брендот

Компаниите веќе се свесни дека имаат потреба од солидна стратегија за да бидат успешни во светот на социјалните медиуми. Оваа прашање отвара други потпрашања, на пример, стратегијата за содржините кои ќе се нудат е темелна во воспоставувањето на комуникациска линија онлајн.

Содржината која се нуди онлајн се дефинира како начин на кој еден бренд создава, испорачува и управува со оригиналните идеи за да привлекува и за да ги задржи потрошувачите, позиционирајќи се како кредибилен бренд и мотивирајќи промена на однесувањето кај потрошувачите. Главни комуницирање на содржините се како што следува:

- **Содржината мора да има вредност** – тоа е клучниот дел од онлајн испорачаната вредност. Мора точно да се дефинира нејзината релевантност за да им го олесни на потрошувачите животот и работата.
- **Да се дознае каков вид на содржина преферираат потрошувачите** - ова димензија треба да се истражува темелно следејќи ги аналитиките за различни видови на постови на официјалните страни.

<sup>26</sup> UserVoice, [www.uservoice.com](http://www.uservoice.com) (посетено на 09.06.2016)



- **Маркетинг стратегијата за содржината парцијално да ја замени традиционалната маркетинг стратегија** - треба да се разгледаат ефектите од таквиот вид на промена.



Слика 4 Содржината е крал

Извор: [https://www.google.com/search?q=user+voice&espv=2&biw=1093&bih=479&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKewjMwqTf75vNAhVFFSwKHafpDZQQ\\_AUIBygC#tbn=isch&q=content+is+king&imgsrc=sD6px9bhoXdvbM%3A](https://www.google.com/search?q=user+voice&espv=2&biw=1093&bih=479&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKewjMwqTf75vNAhVFFSwKHafpDZQQ_AUIBygC#tbn=isch&q=content+is+king&imgsrc=sD6px9bhoXdvbM%3A)  
(посетено на 09.06.2016)

Експертите од оваа област ја акцентираат важноста на истражувањето и дознавањето кои се главните потрошувачи во насока да се зголеми релевантноста на производите и услугите. Овој концепт се аплицира исто така за да се разберат потребите на потрошувачите за содржина. За да се креира план на содржини треба да се постават базичните прашања: **Што бизнисот моментално прави?** и **Што прави конкуренцијата икои се причините на нивните акции?**

Форматите на содржините варираат и се зависни од видот на приказна која се намерава да се раскаже и во зависност од позицијата што компанијата сака да ја заземе во главите на своите таргет потрошувачи. Логично, најдобро е да се креира содржина од различни формати за различни видови на публики. За да се биде ефикасен важно е да се почне со опиплива и корисна тематика којашто ќе биде лесна за разбирање за целната група на која и се однесува. Најпопуларни видови на содржини се: Видеа, е-книги или брошури кои се користат како водичи, подкасти и аудио споделени за ајпод или мп3, вебинари или инфографици како флексибилна метода на споделување кратки и јасни информации на креативен начин.

Откако содржината е креирана, следниот чекор се однесува на споделување на истата. Тука главна цел е таа содржина да допре колку што е можно повеќе до преддефинираната целна група. Споделувањето треба да се изврши од луѓе кои имаат високо влијание во одредени социјални медиуми според бројот на активни фанови или следбеници во одредена заедница.

Компаниите обично имаат групи на инфлуенсери кои ги ангажираат во улога на „споделувачи“ на нината содржина во онлајн каналите. Кога веќе содржината е споделена, следува буден мониторинг на одговорите и фидбекот од таргет-групите. Особено се сугерира да се внимава на негативните коментари кои можат да влијаат дури врз репутацијата на компанијата преку ворд оф маус (негативни разговори за еден бренд).

## Оптимизирање на социјалните медиуми



Терминот оптимизирање<sup>27</sup> на социјалните медиуми за првпат е употребен од маркетерот Дени Саливан кој го претстави во 2006 година. Оптимизирањето е активност кој се одвива континуирано. Откако една компанија има формиран систем за маркетинг преку социјалните медиуми, оптимизирањето на истите е логична и следна фаза за подобрување на ефективноста при користење на овие канали.

Оптимизирањето на социјалните медиуми е структуриран пристап за зголемување на интеракцијата со маркетинг преку социјалните медиуми. Тоа инволвира тестирање на различни видови на содржини, пораки и фреквенција за генерирање на продажба. Во центарот на програмата за оптимизирање се социјалните објекти.

Социјалните објекти се содржините кои се пласираат преку социјалните медиуми – слики, видеа, постови во блоговите, коментари, статуси и сите други поврзани активности кои креираат потенцијал за онлајн разговори. Според ова следува дека главната цел на оптимизирањето на социјалните медиуми е мерењето, мониторингот и подобрувањето на видливоста на социјалните објекти како канал за поврзување со индивидуите кои проактивно бараат додатни информации.

Главните активности за оптимизирање ако се користат внимателно ќе произведуваат посакувани резултати. Тие се следните:

- Креирање на содржина вредна за споделување – таа треба да биде креативна, кратка, интересна, забавна за да се создаде потреба едноствено да се сподели со што е можно повеќе луѓе.
- Треба да се наградуваат активните потрошувачи – секој лајк или твитинг се наградува со одредена промотивна понуда.
- Проактивно споделување – во социјалните медиуми постојат секакви видови креативни содржини, но без проактивно и континуирано споделување тие немаат никаква вредност.
- Охрабрување на „вклучување на фановите“ – највисокото ниво на интеракција е вклучување на учесниците во заедничко создавање на содржина. Тоа имплицира постирање на слики или снимање на видеа за производите и споделување на истите во социјалните медиуми.

## Емпириска анализа

### Статистики од Social bakers

Social bakers е компанија чија мисија е да биде стандард во индустријата за начинот на кој маркетингот преку социјалниот медиуми се мери и се оптимизира. Таа е член на програмата на Фејсбук за маркетинг партнери и услужува повеќе од 2500 клиенти во 100 држави.

Главна дејност и е следењето, анализирањето и бенчмаркингот на главните социјални платформи како Фејсбук, Твитер, Линкдин, Инстаграм и Гугл+<sup>28</sup>. Половината од Глобал Фортјун

<sup>27</sup> Dave Chaffey, PR Smith, Emarketing excellence: planning and optimizing your digital marketing, Routledge 711 Third Avenue, New York, 2013, pp. 271-273






<sup>28</sup> <http://www.socialbakers.com/statistics/> (посетено на 10.06.2016)



500 компании ги користат аналитички платформи на Social bakers, и преку нив се овозможува споредба на перформансите на социјалните медиуми со тие на конкуренцијата и со стандардите на индустријата.

Според Social bakers водечка социјална платформа е Фејсбук, кој воедно претставува и мошне моќна алатка на социјалните маркетери. Бизнисите за да комуницираат со клиентите создаваат фејсбук страници.

Тие се страници кои нудат информации и го промовираат нивниот производ. Дневно на оваа платформа се присутни 1 090 милиони корисници од кои 90% се мобилни корисници.

		Total Fans
1	 Coca-Cola	97 853 508
2	 McDonald's	65 046 018
3	 Microsoft Lumia	51 224 869
4	 Red Bull	45 628 698
5	 Samsung Mobile	42 412 008

Слика 5 Брендови со најголем број на фанови

Извор: <http://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/total/brands/> (посетено на 10.06.2016)

Твитер е социјална платформа која се користи особено од герила маркетерите. Мисијата на Твитер е да му дава моќ секому да креира и да споделува идеи и информации инстантно без никакви бариери. Вкупниот број на твитови е 500 милиони на ден во целиот свет од кои 80% се мобилни корисници.

		Followings	Followers
1	 CHANEL (@CHANEL)	0	12 100 837
2	 Samsung Mobile (@SamsungMobile)	433	11 791 948
3	 Starbucks Coffee (@Starbucks)	99 704	11 708 525
4	 PlayStation (@PlayStation)	754	11 291 562
5	 Victoria's Secret (@VictoriasSecret)	1 228	9 700 286

Слика 6 Брендовите со најголем број на следбеници на Твитер

Извор: <http://www.socialbakers.com/statistics/twitter/profiles/brands/> (посетено на 10.06.2016)



		Total Fans
1	 amc.com.mk	274 967
2	 Telekom MK	270 695
3	 Samsung Makedonija	232 762
4	 Skopje City Mall	209 341
5	 Dormeo	205 213

Слика 7 Брендовите со најголем број на фанови на Фејсбук во Македонија

Извор: <http://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/total/macedonia/brands/> (посетено на 11.06.2016)



## Заклучоци и препораки

Темата за социјалните медиуми како маркетинг алатка е предмет на дискусија на голем број на семинари, конференции и дебати од областа на маркетингот или интернет маркетингот како што полека интернетот веќе го модифицира класичниот маркетинг. Маркетингот преку социјалните медиуми е процес на мониторирање и олеснување на потрошувач-потрошувач комуникациите, партиципацијата и споделувањето преку дигиталните медиуми со цел креирање на позитивна врска со компаниите и нивните брендови што води кон соадавање на комерцијална вредност.

Содржината која се нуди онлајн се дефинира како начин на кој еден бренд создава, испорачува и управува со оригиналните идеи за да привлекува и за да ги задржи потрошувачите, позиционирајќи се како кредибилен бренд и мотивирајќи промена на однесувањето кај потрошувачите. Страниците на социјалните медиуми се меѓу најпопуларните страници на Интернет. Социјално слушање е советот којшто го даваат најголемиот број на консултанти за социјалните медиуми кога ја дискутираат стратегијата за социјални медиуми. Подобрувањето на начинот на кој се слуша и се следат потрошувачите онлајн ги подобрува сознанијата за новите желби и потреби на потрошувачите и што тие зборуваат за компанијата и нејзините производи.

Главни препораки за тоа како бенефициите од маркетингот преку социјалните медиуми да се многу поголеми се:

- Зголемување на свесноста за брендот и производите - тоа се постигнува преку зголемување на онлајн присуството на една компанија.се постигнува доколку се зголемува онлајн присуството на една компанија. Секогаш кога се создава група за еден бренд или се организира некој вид на промоција, корисниците и фановите на страниците стануваат заинтересирани за тие производи и услуги.
- Зголемување на сообраќајот во веб-страниците – комуникациите, сугестиите и други постови во социјалните медиуми често содржат линкови. Со самото кликување на тие постови корисникот се „вози“ до официјалната веб-страница на компанијата. Работата на компанијата е да креира и да одржува веб-страница која е лесна за разбирање и за извршување на трансакции.
- Зголемување на лојалноста на потрошувачите – ако комуницирањето е правилно и ако потрошувачите се покануваат да учествуваат во приказната за брендот преку програми за натпреварувања или други техники, тоа ќе влијае на градење на доверба и лојалност на брендот.
- Зголемување на успехот при лансирање на нови производи – социјалните медиуми овозможуваат единствена можност за истражување на релевантни заедници за нивните потреби и желби. Тие ги таргетираат корисниците според карактеристиките на нивните профили.

Оптимизирањето на социјалните медиуми е структуриран пристап за зголемување на интеракцијата со маркетинг преку социјалните медиуми. Тоа инволвира тестирање на различни видови на содржини, пораки и фреквенција за генерирање на продажба. Содржината која тие ја комуницираат се однесува на продажни промоции а најмалку за едукација за производите и услугите. Индустијата на социјалните медиуми секојдневно се надоградува со нови платформи и олеснителни можности како за индивидуалните корисници така и за бизнисите низ целиот свет.



## Библиографија:

1. Dave Chaffey, PR Smith, Emarketing excellence: planning and optimizing your digital marketing, Routledge 711 Third Avenue, New York, 2013.
2. 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.
3. <http://sproutsocial.com/insights/social-media-metrics-that-matter/>
4. <http://sproutsocial.com/insights/social-media-trends/>
5. <http://www.socialbakers.com/statistics/>
6. <https://www.forrester.com>



## ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА УМЕТНИЧКИТЕ ДРУШТВА ПРЕКУ ЗАПИШУВАЊЕ НА НОВИ ЧЛЕНОВИ

**Емилија Мајковска, студент на ПДС**

Бизнис академија Смилевски БАС – Скопје

[ema.majkovska@hotmail.com](mailto:ema.majkovska@hotmail.com)

**АПСТРАКТ**

Човечките ресурси претставуваат еден од најважните ресурси за креација на вредност и конкурентна предност во сите организации. Во услови на глобализација уважувањето на промените и прилагодувањето кон тие промени е еден од основните принципи на кои се гради конкурентноста. Така и културно уметничките друштва гледани од аспект на организација трпат низа промени во однос на нивното опкружување.

Како долгогодишен член на Ансамблот за Фолклор Гоце Делчев, постојано сум во контакт со најразлични ситуации со кои се соочува самиот Ансамбл, а исто така и на каков начин истите се решаваат во него. Заради се поголемиот број на нелојална конкуренција како и развивањето на информатичката технологија бројот на членови од година на година се повеќе се намалува.

Од тука и иницијативата за изработка на овој труд, со однапред поставената цел, запишување на нови членови и зголемување на конкурентноста. Од самото истражување произлегоа две идејни решенија кои со нивна имплементација во голема мерка ќе го зголеми бројот на нови членови и нашето КУД ќе стане конкурентно на полето на уметничката дејност.

**Клучни зборови:** конкурентност, културно уметничко друштво, идејно решение.





## INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ARTISTIC ASSOCIATIONS THROUGH REGISTRATION OF NEW MEMBERS

**Emilija Majkovska, MBA Student**

Busines academy Smilevski - BAS

[ema.majkovska@hotmail.com](mailto:ema.majkovska@hotmail.com)

### ABSTRACT

Human resources is one of the most important resources for the creation of value and competitive advantages in all organizations. In conditions of globalization, taking into account the changes and adaptation to these changes is one of the basic principles that build competitiveness. Cultural and artistic associations seen in terms of the organization suffered a number of changes in relation to their environment.

As a longtime member of the Folklore Ensemble of Goce Delchev, I am constantly in contact with various situations faced by the Ensemble, and also the manner in which they are dealt with him. Because of the increasing number of unfair competition, and development of information technology the number of members each year is decreasing.

From here the initiative of making this work in a desired order, registration of new members and increase competitiveness. From the research emerged two designs solutions to their implementation will greatly increase the number of new members and our Ensemble will become competitive in the field of artistic activity.

**Keywords:** competitiveness, cultural ensemble, design solution.



## ВОВЕД

Како долгогодишен член на Ансамблот за Фолклор Гоце Делчев, постојано сум во контакт со најразлични ситуации со кои се соочува самиот Ансамбл, а исто така и на каков начин истите се решаваат во него. Уште од самиот мој почеток во Ансамблот се сретнав со една поинаква слика од она што можам да го видам денес. Ансамблот броеше дупло повеќе членови, повеќе групи на играорци од различни возрасти.

Денес, драстично е намалено членството, од над 10 групи, сега има само 5 од кои последната група ја сочинуваат сите членови постари од 18 години и тоа се веќе оние возрасните кои немаат никакви долгови кон Ансамблот, ослободени се од плаќање членарина а и добиваат бесплатни турнеи низ државата. Од друга страна намален е бројот на деца кои се заинтересирани за уметноста, односно увидов дека повеќе се насочуваат кон спортот, дури и покрај тоа што членувањето е доста поскапо во тие сфери.

## ЛИЧНА КАРТА НА АФ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ,,

Ансамблот за фолклор "Гоце Делчев" од Битола, Република Македонија, своите почетоци ги бележи од нетака далечната 1983 година, кога е основан од Здружението на Македонците од Егејскиот дел на Македонија, што кажува дека оваа година слави 32 години постоење.

И од една таква селективно неначната група на момчиња и девојчиња, со тврдокорна упорност и генијална уметничка моќ, ја добиваме физиономијата на денес по квалитет и репертоар овој уникатен и најнаградуван Фолклорен Ансамбл од Македонија.

Оддавајќи се на нивната божја дарба и уметничка креативност и длабоко заронувајќи во оригиналноста на преработената македонска играорно и песнопојна тадиција, чедата на овој Ансамбл, уметничкиот тандем на кореографи Бранко Жежовски и Петре Кривчевски и ги исплакнаа очите на македонската како и на светската фолклорна јавност со дванаесет потполно оригинални и автентични кореографии и обичаи.

Освојувајќи ги срцата на спектаторскиот аудиториум, освоија и ѓердан бисерен, нанижувајќи ги на него првите награди и места од сите фолклорни фестивали во Македонија. Со тоа, уникатниот програмски репертоар, како и првите места и награди станаа лице на Ансамблот и негов образ.

Фасцинантфниот степен на изворност, магична инвентивност, мудрата и крајно одмерена естетизација како и беспрекорното владеење со елементите на фолклорниот израз и сценскиот простор, секој настап на овој Ансамбл го чинат настан, а сцената сосема блиска и комуникативна со пратечкиот аудиториум.

Одбирајќи стил на игра, со суптилна продлабоченост кон исконскиот ороводен ген, со многу силен однос кон етно деталот а милозвучен и песнопоен набој и впечатлив сценски шарм но и со една кристално јасна идеја, авторскиот тандем ни сервира една оригинална и потполно автентична програма.

Така овие фолклорни поданици, заедно со управата на чие чело стои професорот, Д-р Стефче Пресилски и сите преостанати, повеќе од 400 рамноправно дополнувачки алатки, го



чинат долгиот но и недозавршен синџир од победи и награди, ја искорпорираат пораката на апостолот на Македонскиот народ, Великанот Гоце Делчев и во еден здив порачуваат "...И НИЕ СВЕТОТ ГО РАЗБИРАМЕ ЕДИНСТВЕНО КАКО ПОЛЕ ЗА КУЛТУРЕН НАТПРЕВАР ПОМЕЃУ НАРОДИТЕ".

## ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА БРОЈОТ НА ЧЛЕНСТВОТО КАКО МОЖНОСТ ЗА ПОГОЛЕМА КОНКУРЕНТНОСТ

Со цел да ја добијам реалната слика на оваа организација и каква е моменталната состојба спроведов истражување. Тоа се темелеше врз следнава генерална хипотеза: Запишувањето на нови членови во културно уметничкото друштво влијае врз неговата конкурентност.

За таа цел спроведов анкетен прашалник, анкетирани беа вкупно 40 испитаници, односно членови на Ансамблот од различна возраст и функција во ансамблот со цел да ги увидам нивните желби, барања и потреби, воедно да заклучам дали моите идејни решенија ќе бидат позитивни прифатени. Според добиените информации од направената анкета, 21 испитаници беа од машки пол, додека 19 испитаници од женски пол.

Ансамблот го сочинуваат членови од различни возрасти, почнувајќи од 5 години, додека крајна граница не постои, затоа направив и истражување на возраста на испитаниците. Битно за донесување на прифатливи идејни решенија се и годините на членство на самите испитаници. Долгогодишното искуство или неискуство дава пореална слика за самата организација. Од ова можеме да заклучиме дека голем дел од испитаниците се долги години дел од овој Ансамбл што кажува дека Ансамблот опстанува и ги задржува своите членови долг период. А воедно истете испитаници би биле од корист за ова истражување се покаже поверодостојно. Од друга страна пак, нивното одуство од пробите го барав во оддалеченоста на Ансамблот.

На прашањето: „Дали оддалеченоста на Ансамблот е причина за одсуство на проби“, испитаниците ги дадоа следните одговори:

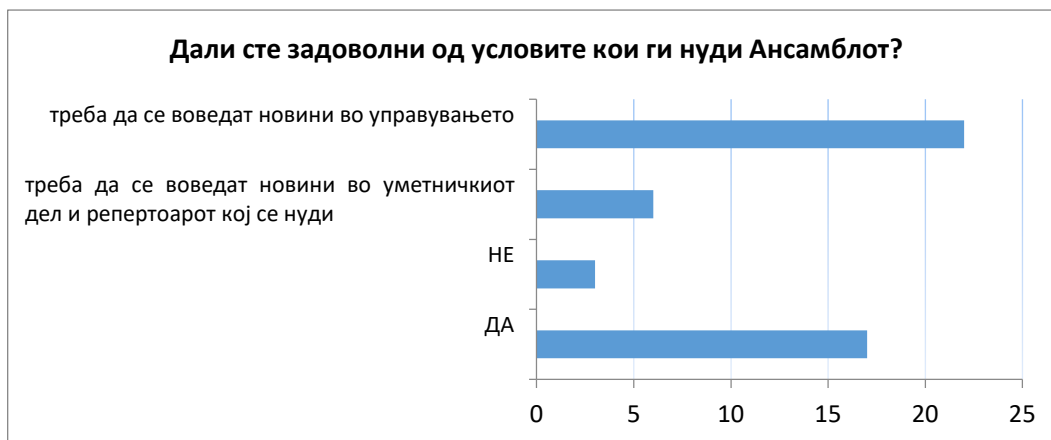


Графикон 1 Приказ на испитаници за прашањето за оддалеченоста на Ансамблот како причина за одсуство на проби

Одговорите на ова прашање од страна на испитаниците покажуваат дека оддалеченоста на Ансамблот за поголем дел од испитаниците не претставува проблем за одсуство од проби, но сепак за помал дел од испитаниците е пречка што претставува влијателен фактор за намалената активност на самите проби.



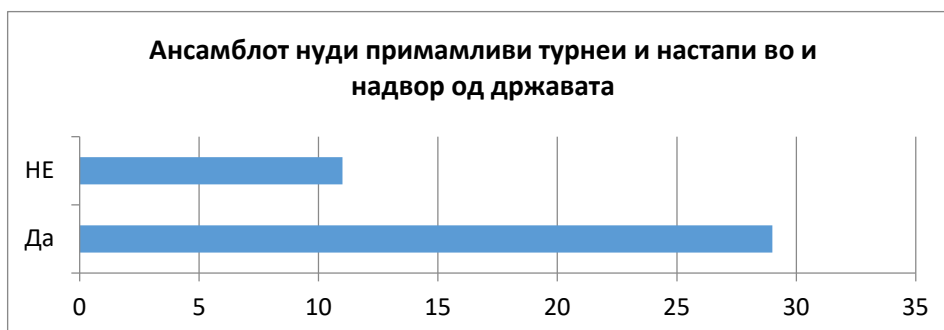
Задоволните членови се битни за ова истражување, зато на пражането “Дали сте задоволни од условите кои ги нуди Ансамблот” испитаниците имаа право да одговорат за повеќе од еден од понудиените одговори, а резултатите се следните:



Графикон 2 Приказ на испитаници на прашањето колку се задоволни од условите кои ги нуди Ансамблот

Според понудените одговори, најголемиот дел од испитаниците сметаат дека треба да се воведат новини во управувањето со Ансамблот, помал дел сметаат дека треба да се воведат новини во уметничкиот дел и репертоарот кој се нуди, но сепак се задоволни од постојаните условите кои ги нуди Ансамблот. Да не се занемаруваат и тие кои не се задоволни од работата и условите кои се нудат, бидејќи секој член и секој одговор е важен.

Ансамблот постои за да ја пренесува традицијата и фолклорот, а воедно да ја претставува државата во и надвор од неа. Затоа турнеите се важен фактор и добар мотиватор за секој член да биде што повеќе активен и да биде дел од Ансамблот долги години. Како што може да се забележи, голем дел од испитаниците членуваат во Ансамблот не по причина дека сакаат да патуваат на турнеи и да настапуваат, туку поради други причини, интузијазам, желба за дружење, пријателство, физичка активност и сл. Додека пак потребата од настапи и турнеи во и надвор од државата е доста посакувана, бидејќи и самите Фолклорни Ансамбли своето постоење првенствено го сведуваат на докажување пред другите држави, пренесување на традицијата, а исто така и натпреварувачкиот дух како најбитен фактор за добивање на голем број награди и признанија за квалитетот на Ансамблот.



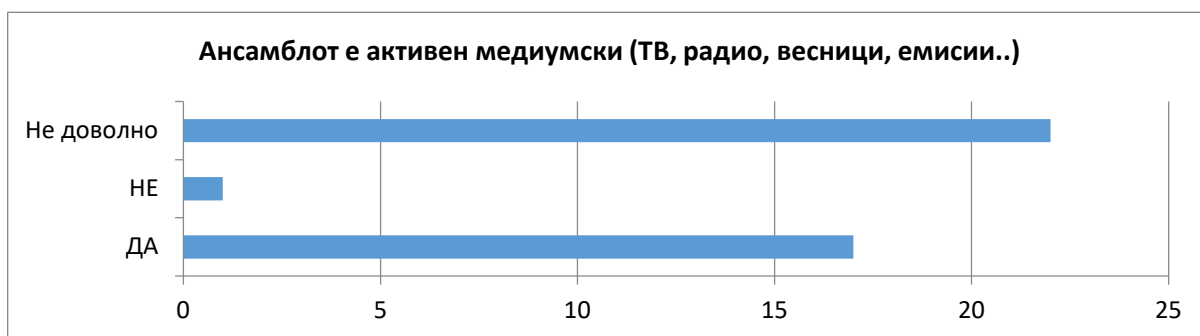
Графикон 3 Приказ на испитаници за тоа дали сметаат дека Ансамблот нуди примамливи турнеи и настапи во и надвор од државата

Според добиените одговори од испитаниците, Ансамблот нуди прилично примамливи турнеи и настапи во и надвор од државата, но сепак дел од испитаниците сметаат дека не се



доволно примамливи, што дава до знаење дека треба повеќе да се посвети внимание на понудата на ваквите активности на Ансамблот, условите и финансиските средства кои треба да се вложат во истите како и пристапот кој треба да биде доста попрофесионален, на тој начин крајниот резултат од ваквите проекти и активности на Ансамблот би бил попродуктивен, Ансамблот ќе вброи поголем број на задоволни членови како и поголем број на успешни турнеи и настапи.

Потребата од медиумска присутност на Ансамблот сметам дека е една битна компонента во функционирањето на Ансамблот, појавувањето на ТВ, присутноста на радио, музички спотови, емисии од различен карактер, претставува еден добар чекор кон успешност во работењето. Затоа го посочив прашањето „Дали Ансамблот е медиумски активен“ и ги добив следните одговори:

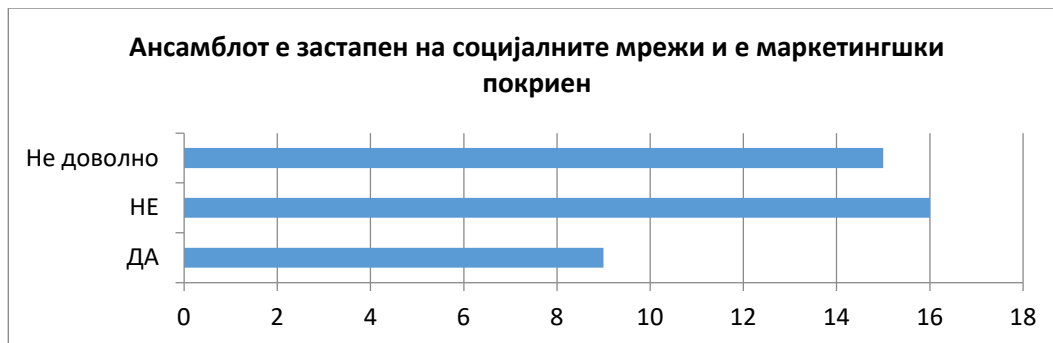


Графикон 4 Приказ на испитаници кои одговараат за медиумската активност на Ансамблот

Во денешно време присутноста во медиумите треба да се сведи на повисоко ниво, затоа испитаниците го потврдуваат тоа со нивните одговори, со што може да се забележи дека Ансамблот е активен на медиумско поле, но сепак за да биде конкурентен, препознатлив, привлечен за нови членови, да биде во тек со новостите и да биде иновативен, мора да го зголеми присуството на медиумскиот простор со што воедно ќе се зголеми и значењето на фолклорот и традицијата.

Покрај медиумите потребни се и промотивни активности, маркетиншки трикови кои Ансамблот треба да ги спроведи за привлекување на поголем број членови, а исто така да биде и попривлечен и мотивационо настроен кон постоечките членови.

На прашањето „Дали ансамблот е застапен на социјалните мрежи и е маркетиншки покриен“ испитаниците ги дадоа следните одговори:



Графикон 5 Приказ на испитаници кои одговараат за тоа колку Ансамблот е застапен на социјалните мрежи и дали е маркетиншки покриен

Ансамблот за да може да биде привлечен за нови членови, за публиката, за другите народи, да биде конкурентен помеѓу другите Ансамбли и Фолклорни друштва, мора да воспостави контакт со надворешниот свет, да биде достапен на социјални мрежи да биде маркетиншки покриен со што ќе биде препознатлив меѓу народот, ќе го зајакне својот имиџ и репутација која ја гради со години наназад, а воедно ќе воведи иновации во системот на работа и модернизација во традиционалното.

Со последното анкетно прашање дојдовме до заклучок дека она што е потребно за Ансамблот се маркетиншки активности, промоција, новини кои ќе внесат свежина во работата и поголема мотивација кај членовите и заинтересираност кај народот за овај Ансамбл. Недостигот на ваквите активности придонесува до пад на интересот за фолклорот и традицијата, неинформараност и монотонија која што негативно се одразува врз работата и успехот на една ваква организација.

## РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

**Од истражувањето произлегуваат следниве резултати:**

### Новини во управувањето

Ансамблот за фолклор Гоце Делчев како непрофитна организација, според законот за Здруженија на Република Македонија, е организиран на тој начин што на чело стои Управниот Одбор кој управува, одлучува и го застапува Ансамблот. Одлучува за буџетот, активностите кои ги спроведува Ансамблот како и за условите во кои работи истиот.

Управниот Одбор го сочинуваат 9 члена од кои на чело е претседателот кој ја има највисоката управувачка функција во истиот. Според моите идејни решенија, потребно е како членови во Управниот Одбор да бидат и членови на Ансамблот како играорци и музичари. За почеток, потребно е да се гласа од редовите на играорците и музичарите и да се одбери по еден представник кој е најадекватен за да ги застапува играорците и еден представник кој ќе ги застапува музичарите на Ансамблот.

Сметам дека со ваквата промена ќе се зголеми продуктивноста и ќе се има поголем увид во начинот на работа на управниот Одбор, а исто така и барањата на членовите полесно да стигнат до главниот орган на Ансамблот.



## Сектор за промоција и маркетинг

Маркетинг е процесот кој се користи за да се определи кои производи или услуги може да бидат во интерес на клиентите и која стратегија треба да се користи во продажбата, комуникациите и бизнис развојот. Ја генерира стратегијата што лежи во техниките на продажба, бизнис комуникација и бизнис развој.

Тоа е интегриран процес низ кој компаниите градат цврсти врски со корисниците и создаваат вредност за нивните клиенти и за себеси. Маркетинг се користи за да се идентификува клиентот, да се задоволи и да се задржи истиот. Со клиентот во фокусот на овие активности, маркетинг управувањето е едно од најзначајните компоненти во бизнис раководењето. Како последица на стагнацијата во развојот и иновацијата на постоечките пазари во последните 2-3 години, произлезе маркетингот за да ги постави фазите во развојот на нови пазари.

Имплементирањето на маркетинг стратегии, како мерка за да останат профитабилни, бара бизнисите да го сменат фокусот и да го насочат кон перцепцирани потреби и желби на нивните клиенти. Поимот маркетинг концепт значи дека достигнување на организациските цели зависи од познавање на потребите и желбите на целните пазари и испорачување на посакуваните задоволства.

Предложува дека со цел да ги задоволи своите организациски цели, организацијата треба да ги предвиди потребите и желбите на купувачите и истите да ги задоволи поефективно од конкуренцијата.

Според тоа како недостаток во Ансамблот се сметаат тие промотивни активности и мерки кои треба да се спроведат за да се стигне до новите членови, а воедно и до придобивање на публиката. Сето тоа може да се постигне преку истражувањето на целната група која сакаме да ја придобиеме да ги согледаме потребите и желбите на истата и на таков начин да креираме маркетинг стратегија.

Маркетинг секторот во Ансамблот не само што ќе се грижи за придобивање на нови членови, туку и позитивно ќе влијае и врз постоечките со што првенствено ќе се информираат за работата на Ансамблот а исто така и ќе им се зголеми желбата за поголема активност во едно добро реномирано фолклорно друштво. Како мерки за спроведување се :

- ТВ промоција, реклами
- флаери и промотивен материјал, постери
- учество во емисии за културно наследство и традиција
- обуки во основни училишта за значењето на традицијата и фолклорот
- промотивни активности на социјалните мрежи
- Web- страна на Ансамблот
- информативни разговори со помладите за вредностите на фолклорот и култура
- поголем избор на турнеи, настапи и концерти
- воведување на школа за изворни инструменти
- воведување на школа за ракотворби
- зајакнување на соработката со образовните институции и организации
- збратимување на Ансамблот со други Ансамбли



- подобрување на соработката со другите Ансамбли од градот
- соработка со естрадни уметници
- зголемен број на проби во текот на неделата
- брендирање маици/облека со логото на Ансамблот
- намалување на членарината
- мотивирање на постојаните членови со ниско буџетни турнеи и настапи од натпреварувачки карактер
- подобрување на постоечкиот репертоарот и воведување на нови игри
- попрофесионален пристап на оркестарот
- организирање еднаш месечно забави за одржување на тимскиот дух





## ЗАКЛУЧОК

Пред почетокот на истражувањето беше поставена основната цел, која потоа послужи како темел за развивање на овој труд по под наслов : Зголемување на конкурентноста на уметничките друштва преку запишување на нови членови во АФ гоце Делчев – Битола.

Првенствено како проблем се појави малиот број на членови кои се активни, а исто така се помалиот број на ново запишаните.

Со спроведената анкета покрај постоечкиот проблем, членовите на Ансамблот се изјаснија и по други проблеми. Со анализата на резултатите од анкетата дојдов до заклучок за две идејни решенија за овој труд, за кои сметам дека се влијателни фактори за подобрување на првичниот проблем со запишувањето на новите членови.

Доколку овие две идејни решенија се спроведат во понатамошното работење на Ансамблот, сметам дека ќе се подобри состојбата на истото и ќе донесе позитивни резултати во однос на членство.

Моето прво идејно решение: **Воведување новини во управувањето**

Од добиените резултати од моето истражување кое го направив врз постоечките членови на Ансамблот, можеме да заклучиме дека се појавува потребата од промена на раководството односно Управниот Одбор на Ансамблот со што во составот на истиот ќе се вклучат активни членови, играорци и музичари кои како и останатите членови од Управниот Одбор ќе имаат право на глас при одлучувањето.

Со моето пак второ идејно решение: **Оформување сектор за маркетинг и промоција**, со оформувањето на маркетинг секторот, во Ансамблот не само што ќе се грижи за придобивање на нови членови, преку промотивни акции, поголема застапеност на медиумите, и голем број настапи и турнеи со поволни цени, туку и позитивно ќе влијае и врз постоечките членови, со што ќе им се зголеми желбата и ентузијастички пристап и поголема активност во едно реномирано фолклорно друштво.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Извештај за работа на АФ Гоце Делчев – Битола (06.03.2014)
2. Годишна програма за работа на АФ Гоце Делчев- Битола за 2015год
3. Биографија на АФ Гоце Делчев - Битола
4. Тековна состојба на АФ Гоце Делчев-Битола (12.03.2015), издадено од Централен регистар на РМ
5. <http://mk.wikipedia.org>



## PRIKAZ METODOLOGIJE KONSTRUISANJA PREDMETNOG KURIKULUMA U OKVIRU PROJEKTA „3D DIZAJN“

**Mr.sc. Petar Čovo**

viši predavač, Sveučilište u Zadru, Zadar

[pcovo@unizd.hr](mailto:pcovo@unizd.hr)

**Dr.sc. Višnja Perin**

Hrvatski zavod za zapošljavanje, Zadar

[visnja.perin@hzz.hr](mailto:visnja.perin@hzz.hr)

**Antonija Bašić**

mag.oec., soc., paed., Škola za dizajn, grafiku i održivu gradnju, Split

[pedagog@gogss.hr](mailto:pedagog@gogss.hr)

### APSTRAKT

U radu se daje prikaz metodologije za konstrukciju kurikuluma nastavnog predmeta. Konstrukcija kurikuluma temelji se kako na potrebama tržišta rada tako i na afinitetima i željama samih sudionika odgojno obrazovnog procesa. Metodologija je razvijena kroz projekt „3D Dizajn“. U razvoj kurikuluma, prema predloženoj metodologiji, uključeni su nastavnici, menadžment škole i sami učenici, budući polaznici programa.

Primjenom ovakve metodologije moguće je redizajnirati predmetne kurikulume tako da uvažavaju potrebe tržišta rada, unaprjeđuju znanja i vještine učenika u skladu s percipiranim potrebama i njihovim afinitetima te istovremeno unaprijediti znanja i vještine nastavnika koji su odgovorni za njegovu provedbu.

**Ključne riječi:** kurikulum, metodologija 3D Dizajn.



## A METHODOLOGY OF CONSTRUCTING THE SUBJECT CURRICULUM WITHIN THE PROJECT "3D DESIGN"

**Mr.sc. Petar Čovo**

Senior lecturer, University in Zadar

[pcovo@unizd.hr](mailto:pcovo@unizd.hr)

**Dr.sc. Višnja Perin**

Croatian Employment Service, Zadar

[visnja.perin@hzz.hr](mailto:visnja.perin@hzz.hr)

**Antonija Bašić**

Mag.oec., soc., paed., School for Design, graphic and sustainable construction, Split

[pedagog@gogss.hr](mailto:pedagog@gogss.hr)

### ABSTRACT

This paper presents a methodology for the design of the curriculum of the school subject. The design of the curriculum is based on the needs of the market of labor and the preferences and desires of the participants in the educational process. The methodology was developed through the project "3D Design". In the process of developing the curriculum, according to the proposed methodology, are included the teachers, the school management and the students themselves, as participants of the program.

By applying this methodology it is possible to redesign the subject curricula so as to take into account the needs of the labor market, improve the knowledge and skills of students in accordance with their perceived needs and preferences and at the same time improve the knowledge and skills of teachers who are responsible for its implementation.

**Keywords:** curriculum, methodology, 3D Design.



## Uvod

Kurikulum možemo odrediti kao „skup planiranih i implicitnih odrednica koje usmjeravaju odgojno-obrazovni proces prema zadacima i sadržajima koji su izvedeni iz cilja te upućuje na organizacijske oblike i načine rada i postupke provjere uspješnosti u zavisnosti od mnogobrojnih procesnih faktora i okolnosti“ (Previšić, 2007.). Kurikulumima nastavnih predmeta određuju se svrha i ciljevi učenja i poučavanja nastavnoga predmeta, struktura pojedinoga predmeta u cijeloj odgojno-obrazovnoj vertikali, odgojno-obrazovni ishodi, pripadajuća razrada i opisi razina usvojenosti ishoda, učenje i poučavanje te vrednovanje u pojedinom nastavnom predmetu.

S obzirom na to da živimo u vremenu stalnih ekonomskih, socijalnih i tehničko-tehnoloških promjena, javljaju se stalni izazovi za novim pristupima u poučavanju i učenju. Slijedom iskazanih potreba za promjenama često se spominju potreba za promjenom i usklađivanjem kurikuluma sa potrebama tržišta rada. Javlja se potreba za potpuno novim sadržajima te načinima implementacije tih sadržaja u nastavne planove i programe te same predmetne kurikulume. Dosadašnja iskustva pokazuju da se kod promjene kurikuluma nastavnog predmeta puno češće napori usmjeravaju na izmjene dokumenata, administrativno usklađivanje sa zakonskim, školskim i drugim propisima nego na samu odgojno obrazovnu praksu, odnosno učenje i poučavanju u samom razredu te profesionalno osposobljavanje osoba koje bi trebale implementirati reformirani kurikulum. Samu prilagodbu, odnosno usklađivanje najčešće rade stručne službe ili netko izvan samog nastavnog procesa. Sudjelovanjem nastavnika u razvoju kurikuluma stvara se veliki potencijal za kreiranje materijala koji su pogodni za njihov profesionalni razvoj, osim toga sudjelovanje u procesu stvaranja doprinosi osjećaju pripadnosti i vlasništva što donosi i veći angažman pri samoj implementaciji. Rad na projektu, osim toga, nudi bogate izvore učenja i inovacija. Tijekom procesa izrade kurikuluma kod nastavnika se stvaraju i konkretne slike slike njihovog mogućeg budućeg rezultata u praksi.

U ovom projektu, 10 nastavnika iz dvije srednje škole u Hrvatskoj iz Splita, bilo je uključeno u stvaranje predmetnog kurikuluma.

## Analiza stanja

Izradi svakog kurikuluma prethodi situacijska analiza koja služi za analiziranje početnog stanja u kojem se nalazi obrazovni proces za određeni predmet. Analiza sadrži procjenu vanjskih i unutarnjih čimbenika nastave i čini odskočnu dasku za izradu kurikuluma jer daje uvid u postojeće stanje i probleme.

Od strane projekta angažiran je tim stručnjaka sa zadaćom izrade slijedećih analiza:

1. Analiza relevantnog okruženja (trendovi u srednjoškolskom i visokom obrazovanju, trendovi na tržištu rada, strateški i zakonodavni okviri, itd.) kako bi se identificirali aktualni trendovi, prilike i izazovi te potrebe u sustavu obrazovanja i tržištu rada za znanjima iz domene 3D dizajna
2. Analiza postojećih programa Škole za dizajn, grafiku i održivu gradnju Split i III. gimnazije Split kako bi se definirali elementi i preporuke za izradu novog kurikuluma 3D dizajn
3. Analiza postojećih srodnih programa relevantnih za razvoj novog kurikuluma 3D dizajna

Analize su pokazale da pažnju treba posvetiti jasnom definiranju cilja, sadržaja, nastavnih tehnologija i ishoda učenja upredmetnom kurikulumu „3 D dizajn“ kako bi sam odgovarao i bio prepoznatljiv na tržištu koje pokrivaju grafičke tehnologije. Također analizirana su postojeća



zanimanja i njihova zapošljivost po regijama. Sukladno analizi stope zaposlenosti i nezaposlenosti po spolu, vidljiva je visoka stopa nezaposlenosti te je s te osnove potrebno napraviti odmak od postojećeg stanja u prikazanom relevantnom okruženju.

## Radionice s nastavnicima

Središnju ulogu u poticanju i vođenju nastavničkih timova u izradi kurikuluma imali su ravnatelji škola uključenih u Projekt. Njihov zadatak je bio odrediti grupu nastavnika „po mjeri projekta“, koji će se uključiti u izradu nastavnog kurikuluma- osim toga, trebali su im pružiti i logističku potporu tijekom trajanja Projekta.

U radionicama s nastavnicima korištena je metoda Metaplan. Metaplan metoda nastala je u Njemačkoj, sredinom 60-tih, rukovođena timom iz mjesta Quickborn nedaleko od Hamburga i pod istim nazivom registrirana je tvrtka Metaplan. Nastala je kao alat kojim će grupe i timovi moći zajednički vizualno prikazati teme i probleme, ideje i rješenja tokom rasprave i definirati svoje rezultate, ciljeve i rad. Razvijena je za grupe i timove koji su imali znanja i iskustva i nisu im bili potrebni profesori, docenti, konzultanti, trebao im je samo neko da ih vodi kroz grupni proces rada. Tako je Quickborn tim sagledao potrebu i krenuo u eksperimentiranje, prvo s malim podjetnikom na kojima bi se upisivala ključna riječ, do kartice formata 1/3 A4 (21 cm x 10 cm) na papiru >120 g/m<sup>2</sup>. Kartice su raznih pastelnih boja, kako bi pisane riječi bile izražajne na podlozi. Na karticama se može napisati jedna riječ ili kratka rečenica u tri reda tako da se mogu čitati s udaljenosti. Moderacijske kartice olakšavaju rad u grupama, služe da se prikupe npr. ideje, pitanja, problemi pojedinaca iz tima, potom na vizualan način slože i tako omogućuje bolje procjenjivanje i donošenje zajedničkih odluka. Metoda omogućuje motivirano i aktivno sudjelovanje svih zainteresiranih strana. Cilj je ovog modela je zajednički rad sudionika, odnosno ostvarenja grupne kohezije (atmosfera "mi") i dolaska do zajedničkog cilja ili rezultata.

Danas se ove kartice nalaze pod različitim imenima kao što su moderacijske kartice (Moderationskarten), kartice za fasilitaciju (Facilitation Cards), Pin-It cards ili Stick-It (ukoliko se lijepe na podlogu) ili Slickynotes proizvođača moderacijske opreme tvrtke Neuland, a izrađuju ih u više dimenzija i oblika.

Kada se više moderacijskih kartica posloži na struktuiran način na Pinwall ploču dobivamo takozvani plakat koji za razliku od Power Point prezentacije omogućava sudionicima moderacijskog procesa da njihovi odgovori stalno budu vidljivi i osigurava da se na datu temu raspravljaju i donesu konkretna zajednička rješenja uz pomoć obučenog trenera - moderatora. Na taj način se dobiva:

- a) Proizvodnja ideja
- b) Sažimanje ideja
- c) Strukturiranje ideja
- d) Logično povezivanje činjenica

Moderator doprinosi okruženju u kojem se javlja osećaj "mi" i budi se radoznalost, svjesnost, međusobno uvažavanje osobe i doprinosi zajedničkom rješavanju problema. Uloga moderatora je koordinacija –stimulacija –samovladanje:

- a) Planira metode i vrijeme
- b) Stvara ugodno ozračje



- c) Prepoznaje uvjete u kojima se održava sastanak i u skladu s tim predlaže pravila igre
- d) Kontrolira situacije
- e) Osigurava učinak
- f) Mobilizira kreativnost i potiče na aktivnost
- g) Provocira
- h) Osigurava povratnu informaciju

Metaplan od oluje mozgova razlikuje vizualizacija rješenja. Metoda nužno zahtijeva ploču, bilo pokretnu ili nepokretnu, na koju će se lijepiti, pribadati kartice s rješenjima (policijske serije, Dr. House). Sastankom moderiraju iznimno jedna, a u pravilu dvije osobe (jedna vodi sastanak a druga lijepi kartice na ploču). Uloga moderatora nije biti stručnjak nad stručnjacima (kada bi moderator bio vrhunski stručnjak onda ne bi imao potrebu okupiti članove skupine).

Postupak Metaplan tehnike koristiti za prikupljanje ideja, prikupljanje pitanja i problema otkrivajući nove perspektive, omogućava razmjenu mišljenja koja postaju očigledna svima, kao i rješenja za zadatke i korake koje tim treba planirati, za određivanje odgovornosti, a može se koristiti i za rješavanje sukoba i to:

- a) najprije se na ploču napiše pitanje na koje se nastoji dobiti odgovor
- b) svaki član skupine dobije karticu na koju napiše ono što mu kao rješenje padne na pamet
- c) Potom jedan od voditelja skupi kartice, njihov sadržaj pročita te ih nerazvrstane lijepi na ploču
- d) Započinje grupiranje rješenja, odstranjivanje ponovljenih misli, te rasprava, kritika i produbljivanje prijedloga
- e) Zaključno, stvara se zajedničko kompromisno rješenje

Pripremi sastanak za radionicu održan je u vremenu od jednog sata gdje se predstavio moderator, asistentica i upoznali nastavnike i ravnatelje o načinu i vremenu rada radionice na kojoj će se sakupiti; ideje, pitanja, problemi pojedinaca iz tima, potom na vizualan način razvrstati i tako omogućiti bolje procjenjivanje i donošenje zajedničkih odluka.

Na radionici koja je kasnije održana je metodom MetaPlan tehnik omogućeno motivirano i aktivno sudjelovanje 2 ravnatelja i 9 nastavnika. Ostvaren je cilj da sudionici rade zajedno, ostvare grupnu koheziju (atmosferu "mi") i dođu do zajedničkog cilja ili rezultata. Naznačava se da su se unutar ove radionice generirali i nove ideje suradnje dviju srednjih škola.

U okvir radionice obrađeno je 6 tematskih cjelina i to:

**1. Pitanje:** Učeničke prostorne sposobnosti su umjereno povezana s njihovom kreativnom performansom, posebno njihovom funkcionalnom kreativnošću. KAKO?

Nastavnike je ovo pitanje asociralo na: socijalni faktor, zornost, greškom, lako, odgojem, maštom, problem imitacije modela, neznam, korelaciji ali ne nužno.

Navedene pojmove grupirali su u dva osnovna pojma: Sposobnost - 26, Odgoj - 20

**2. Pitanje:** 3D dizajn aplikacije poboljšavaju kreativnu uspješnost učenika, osobito s obzirom na estetiku KAKO?



Nastavnike je ovo pitanje asociralo na: vrlo, lako, vizualiziranje ideje, zornošću, bolja razumljivost, pospješuju je, olakšavanje rada, zainteresiranost, razmišljanje.

Navedene pojmove grupirali su u dva osnovna pojma: Ostvarenje – 23, Motivacija - 20

**3. Pitanje:** Uz 3D dizajn programe, učenici s boljom prostornom sposobnošću bili bi bolji od onih s relativno lošim prostornim mogućnostima s obzirom na kreativnost izvedba. Osim toga, veličina učinka novosti i estetika bili bi jači nego funkcionalnosti. ZAŠTO?

Nastavnike je ovo pitanje asociralo na: vizualizacija, zbog boljeg prostornog snalaženja, umjetnički pristup, kreativnost, genetika, lakše uče, talenti + trening, Zato.

Navedene pojmove grupirali su u dva osnovna pojma: Rad – 21, Modeliranju – 14, Osobnost – 2.

**4. Pitanje:** Projekti uglavnom budu odobreni kao posljedica strateškog plana kao odgovor odnosno reakcija na: a) potražnju na tržištu, b) organizacijske potrebe, c) zahtjeve kupaca odnosno korisnika, d) formalno-pravne zahtjeve i dr. ZAŠTO?

Nastavnike je ovo pitanje asociralo na: zbog potražnje na tržištu i razvoja tehnologija, razvoj, potražnja, svjetski trendovi, održivi razvoj, zbog potrebe, funkcionalnost, novac, profit, nepotizam.

Navedene pojmove grupirali su u dva osnovna pojma: Budućnost – 19, Korist – 17, U funkciji – 9, Nepotizam – 5.

**5. Pitanje:** Naziv zanimanja u relevantnom okruženju; (Navedite najmanje tri zanimanja).

Nastavnike je ovo pitanje asociralo na: Web dizajner, stručnjak za industrijski dizajn, arhitekt, umjetnik, kirurg, scenograf, tehnički smjerovi, umjetnički smjerovi, zubna protetika, zlatar, keramičar, programer, arhitekt, konstrukter, (održivi razvoj), arhitekt, medicina, kipari (široka primjena), dizajneri, arhitekti, lječnici, biologija, arhitektura, umjetnost, prostorni planer, arhitekt, protetičar, 3D dizajner, prostorno uređenje, izrađivač maketa.

Navedene pojmove grupirali su u dva osnovna pojma: Tehničko prirodoslovne znanosti – 32, Humanističke znanosti – 17.

**6. Pitanje:** 3D dizajnŠto podrazumijevate?

Nastavnike je ovo pitanje asociralo na: sposobnost modeliranja budućnosti u korist ostvarenja opće koristi, dizajn u prostoru, modeliranje, prezentacija, vizualizacija, prostorno kreiranje i predočavanje, materjalizacija ideje, modeliranje naših ideja, 3 dimenzije.

Navedene pojmove grupirali su u dva osnovna pojma: Modeli – 20, Prostor

Nastavnici su sukladno postavljenim pitanjima pojedinačno rangirali važnost dobivenih pojmova.

U tablici i na grafu je prikazan Rang važnosti sukladno pojedinačno grupiranim pitanjima.

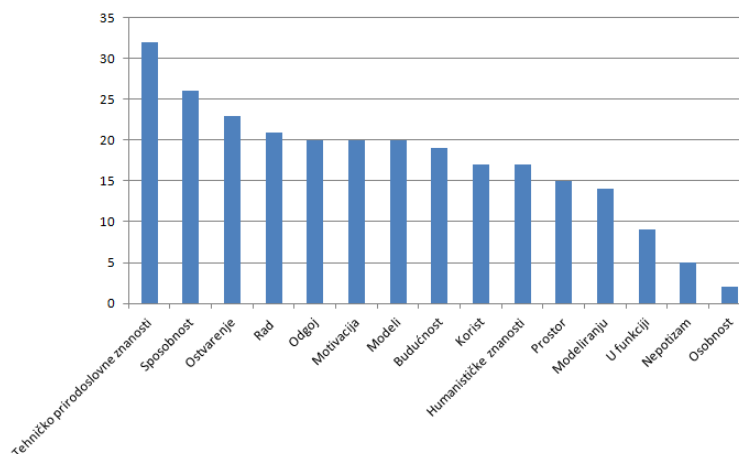




Tablica 1. Rang važnosti sukladno pojedinačno grupiranim pitanjima

Broj pitanja	Naziv	Završni rang
5	Tehničko prirodoslovne znanosti	32
1	Sposobnost	26
2	Ostvarenje	23
3	Rad	21
1	Odgoj	20
2	Motivacija	20
6	Modeli	20
4	Budućnost	19
4	Korist	17
5	Humanističke znanosti	17
6	Prostor	15
3	Modeliranju	14
4	U funkciji	9
4	Nepotizam	5
3	Osobnost	2

Graf 1. Rang važnosti sukladno pojedinačno grupiranim pitanjima



Po završetku grupiranih pitanja nastavnicima je data mogućnost revizije asocijacija i važnosti pojmovnog održanja na postavljena pitanja te su uvidom cjelokupnu radionicu ponovno rangirali važnost pojma.

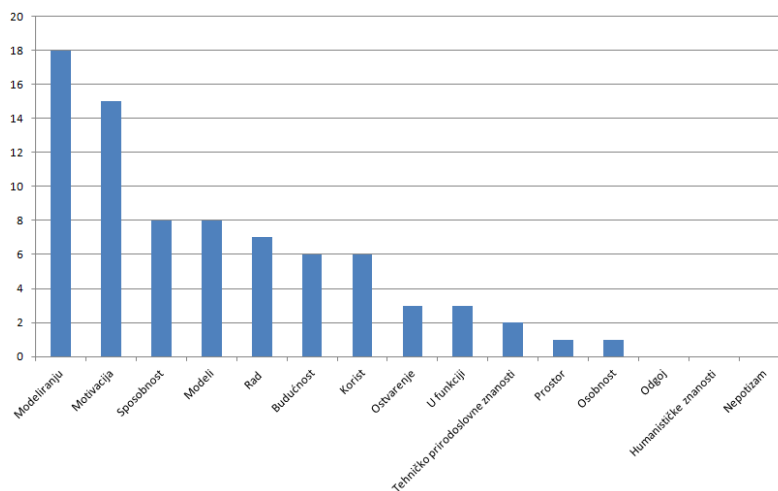
U tablici i na grafu je prikazan Rang važnosti grupiranih pojmova



Tablica 2. Rang važnosti grupiranih pojmova

Broj pitanja	Naziv	Završni rang
3	Modeliranju	18
2	Motivacija	15
1	Sposobnost	8
6	Modeli	8
3	Rad	7
4	Budućnost	6
4	Korist	6
2	Ostvarenje	3
4	U funkciji	3
5	Tehničko prirodoslovne znanosti	2
6	Prostor	1
3	Osobnost	1
1	Odgoj	0
5	Humanističke znanosti	0
4	Nepotizam	0

Graf 2. Rang važnosti grupiranih pojmova



Tijekom radionice nastavnici su ispunjavali upitnik za samovrednovanje te upitnik za samoprocjenu nastavničkih kompetencija i zadovoljstva nekim aspektima nastave.

Upitnikom za samovrednovanje tražilo se od nastavnika da vrednuju svoj rad u nastavi, s aspekta učenika, kroz slijedeće aspekte: Redovitost pohađanja nastave, Interakcija učenik – nastavnik, podrška nastavnika, Redovitost održavanja nastave, Kvaliteta učenja i poučavanja, Jasnoća i razumljivost nastave, Redovito praćenje rada učenika i povratne informacije, Informiranost o ciljevima i radnim zadacima nastave, Mišljenje učenika o predmetu.

Vrednovanje je trebalo izvršiti brojčano i opisno. Na upitnik je odgovorilo 9 nastavnika.

Najvišim ocjenama procjenjuju aspekt: Redovitost pohađanja nastave (4,60), smatraju da učenici redovito pohađaju nastavu, osim što rijetki pojedinci ponekad izbjegavaju satove provjere ili kasne na sat (ukoliko se radi o prvom satu u danu). Kako bi se taj aspekt još više poboljšao nastavnici predlažu bolju suradnju s roditeljima, uvođenje nagrada za učenike koji su redoviti, uvođenje izazovnijih zadataka u nastavu te veću primjenjivost sadržaja koji se predaju.

Najnižim procjenjuju aspekt: Kvaliteta učenja i poučavanja (3,80), smatraju da učenici ne uče redovito te da im je zbog toga otežano praćenje nastavnih sadržaja kao i da pojedini učenici nisu motivirani za učenje određenih nastavnih sadržaja. Kako bi poboljšali taj aspekt nastavnici predlažu da se učenike motivira za sadržaje nastave kroz razgovor o značaju teme koja se obrađuje za njihovo buduće zanimanje, uvede više izbornih predmeta kako bi svatko našao ono što ga interesira, da se učenike poduča strategijama učenja, više potiče na konstruktivan rad, animira kroz projekte i prezentacije te da se u nastavi primjenjuju raznovrsne nastavne aktivnosti pogotovo kod teže razumljivih sadržaja.



Ostale aspekte procjenjuju slijedećim ocjenama Interakcija učenik – nastavnik, podrška nastavnika - 4,3; Redovitost održavanja nastave, Jasnoća i razumljivost nastave, Redovito praćenje rada učenika i povratne informacije, Mišljenje učenika o predmetu - 4,4; te Informiranost o ciljevima i radnim zadacima nastave - 4,5.

Nastavnici smatraju da se aspekt Interakcija učenik – nastavnik, podrška nastavnika može unaprijediti tako da se više uvažava učenike i njihove potrebe, boljom komunikacijom, većim angažmanom učenika te smanjenjem broja učenika u razredu; Jasnoća i razumljivost nastave kroz češća propitivanja učenika kako bi ih se potaklo na kontinuirani rad te kroz povećanje kvalitete nastave u osnovnoj školi; Praćenje rada učenika i povratne informacije kroz povećanje satnice predmeta kako bi se dobilo više vremena za uvježbavanje i vrednovanje, kraća i češća provjeravanja naučenog te smanjenjem broja učenika u razredu; te Mišljenje učenika o predmetu da bi se moglo poboljšati kroz uvođenje izbornih predmeta, projektne nastave, više samostalnih zadataka te smanjenjem broja učenika po razredu.

Upitnik za samoprocjenu nastavničkih kompetencija sastojao se je od dva dijela. U prvom dijelu nastavnici su procjenjivali svoje zadovoljstvo odabranim nastavničkim kompetencijama, dok su u drugom dijelu procjenjivali svoj način rada, odnosno prihvatljivost nekih oblika nastave i intervencija u nastavnom procesu za svoju nastavu.

**Tablica 3. Prikaz zadovoljstva nastavničkim kompetencijama (rangirano prema iskazanom zadovoljstvu)**

Rang	Tvrđnja
1	Na vrijeme pripremam materijale potrebne za nastavu
2	Moj odnos s učenicima tijekom nastave se temelji na uzajamnom poštovanju i razumijevanju
3,5	Moja tumačenja i upute su razumljive i na razini koja je primjerena učenicima
3,5	Dobro planiram svoju nastavu, imam jasne ciljeve i primjeren sadržaj i strukturu nastavnog sata
7	Pitanja upućujem svim učenicima podjednako te se služim različitim vrstama pitanja (otvorena, zatvorena, reflektirajuća...)
7	Održavam potrebnu razinu discipline i reda potrebne za učenje
7	Pratim učenje za vrijeme nastave i pomažem onim učenicima koji imaju problema
7	Ocjenjujem radove učenika temeljito, konstruktivno i na vrijeme
7	Tijekom nastave koristim se najnovijim znanstvenim spoznajama u predmetu koji predajem
10	Tijekom nastave služim se raznovrsnim nastavnim aktivnostima

**Tablica 4. Tvrđnje za koje su ispitanici izjavili da im se takav način rada čini prihvatljivim iako ga ne koriste**

Nastavne ciljeve i postupke prilagođavam učenicima koji imaju posebne potrebe
Moji zahtjevi spram učenika su usklađeni s općim opterećenjem učenika
Nastavni sat u učionici redovito privodim kraju na vrijeme (ni ranije, niti nakon zvona za sat)
Tijekom nastave učenici su uključeni u nastavu na način da imaju priliku sami organizirati rad
Uspijevam održati pažnju, zanimanje i sudjelovanje učenika tijekom cijelog nastavnog sata
Moj odnos s učenicima uglavnom je zasnovan na autoritetu
Redovito primjenjujem različite načine ocjenjivanja (brojčano, opisno...)
Učenicima povremeno dam priliku da ocjene moj rad
Poslije svakog nastavnog sata/dana analiziram i vrednujem ostvarenje ciljeva
Poznajem i uvažavam obrazovne i odgojne potrebe učenika s posebnim potrebama
Tražim pomoć kolega u procjeni i poboljšanju svoje nastave
Pomažem kolegama procijeniti i poboljšati njihovu nastavu
Znam reći „ne“ pretjeranim dodatnim obavezama koje mi se nameću u školi

Najzadovoljniji su svojom pravovremenom pripremom materijala za nastavu, a najmanje zadovoljni upotrebom raznovrsnih nastavnih aktivnosti tijekom nastave.



Što se tiče predloženih načina rada i prihvatljivosti nekih oblika nastave i intervencija u nastavnom procesu svi su izjavili da je njihov redovit način rada takav da učenicima uvijek najave što će raditi idući put, oko svih ostalih tvrdnji nije bilo jednoglasne izjave. Za četvrtinu tvrdnji veći broj ispitanih izjavljuje da ne prakticiraju takav način rada, ali da im se čini prihvatljivim.

**Tablica 5. Tvrdnje za koje se svi ispitanici slažu da je takvo ponašanje u nastavi prihvatljivo bez obzira koriste li ga ili ne**

Nastavne ciljeve i postupke prilagođavam učenicima koji imaju posebne potrebe
Moji zahtjevi spram učenika su usklađeni s općim opterećenjem učenika
Aktualnu nastavnu jedinicu primjereno povežujem s prethodnim i idućim nastavnim jedinicama
Učenicima uvijek najavim što će se raditi idući put
Nastavni sat u učionici redovito privodim kraju na vrijeme (ni ranije, niti nakon zvona za sat)
Tijekom nastave učenici su uključeni u nastavu na način da imaju priliku sami organizirati rad
Moj odnos s učenicima uglavnom je zasnovan na autoritetu
Učenicima povremeno dam priliku da sami ocjenjuju svoj rad
Učenicima povremeno dam priliku da ocjene moj rad
Poslije svakog nastavnog sata/dana analiziram i vrednujem ostvarenje ciljeva
Znam reći „ne“ pretjeranim dodatnim obavezama koje mi se nameću u školi

**Tablica 6. Ponašanja za koja barem dva nastavnika smatraju da nisu prihvatljiva u nastavi**

Tijekom nastave pokazujem interes za ideje učenika i pomažem njihovoj razradi
Tijekom nastave nastojim što više koristiti izvornu stvarnost i različite medije
Tijekom jednog nastavnog sata koristim više nastavnih oblika (frontalni, grupni, individualni rad, diskusiju, rad u paru...)
Povežujem sadržaje nastave s primjerima iz svakodnevnog života
Učenici mogu tijekom nastave prekidati moje izlaganje i postavljati pitanja i/ili izreći svoje mišljenje
Uspješno rješavam eventualni neposluh učenika bez angažiranja stručnih službi i/ili drugih kolega
Bez problema smirujem napetu situaciju bez da izgubim smirenost
Kontinuirano pratim i ocjenjujem rad učenika
Pratim razvoj i koristim različite nove nastavne metode, oblike i pomagala
Otvoren/otvorena sam za suradnju s roditeljima i uvažavam njihove sugestije

**Tablica 7. Ponašanja koja u nastavi redovito koristi više od pola anketiranih nastavnika**



Pri postavljanju ciljeva nastave vodim računa o predznanju i mogućnostima spoznaje učenika
Materijale, nastavna sredstva i pomagala na vrijeme pripremam i provjeravam
Planiram nastavni sat na tri razine (tako da predvidim sadržaje koje moram obraditi, sadržaje koje bi bilo dobro obraditi i sadržaje koje mogu obraditi ako bude dovoljno vremena)
Redovito pravodobno počinjem nastavni rad u učionici
Učenicima uvijek najavim što će se raditi idući put
Nastavni sat u učionici redovito privodim kraju na vrijeme (ni ranije, niti nakon zvona za sat)
U sadržaje nastave uključujem suvremena zbivanja i spoznaje
Tijekom jednog nastavnog sata koristim više nastavnih oblika (frontalni, grupni, individualni rad, diskusiju, rad u paru...)
Stalno potičem praktičnu primjenu stečenih znanja
Povezujem sadržaje nastave s primjerima iz svakodnevnog života
Moj odnos s učenicima uglavnom je zasnovan na uzajamnom poštovanju i razumijevanju
Otvoren/otvorena sam u komunikaciji i dostupan/dostupna učenicima i izvan nastave
Ne komentiram javno izgled učenika (frizuru, odjeću i sl.)
Na početku godine dogovorim s učenicima osnovna pravila ponašanja u nastavi te ih se dosljedno pridržavam
Uspješno rješavam eventualni neposluš učenika bez angažiranja stručnih službi i/ili drugih kolega
Procjene i ocjene učenika redovito javno iznosim i obrazlažem
Stalno učim i pratim nove spoznaje u predmetu koji predajem
Poznajem i uvažavam obrazovne i odgojne potrebe učenika s posebnim potrebama
Redovito radim na razvoju svojih nastavnih umijeća sudjelujući u radu stručnih radionica, seminara, razmjenom iskustva s kolegama i sl.
Rado se uključujem u školske projekte koji nisu direktno povezani s mojim predmetom
Otvoren/otvorena sam za suradnju s roditeljima i uvažavam njihove sugestije

Iz provedenih analiza upitnika zaključuje se da nastavnici koji su sudjelovali u ispitivanju koriste različite načine rada u nastavi te imaju zavidne nastavničke kompetencije, ali i prostora za napredak u svojim kompetencijama. Prostor za napredak posebno je vidljiv u području koje se odnosi na korištenje različitih nastavnih metoda i oblika nastave te vrednovanje i praćenje rada učenika.



## Anketiranje učenika

Kako bi se ispitili afiniteti i želje učenika provedena je konstruirana je i provedena Anкета. U ispitivanju je sudjelovalo 49 učenika iz dvije škole koje su uključene u projekt. Nešto više je muškaraca nego žena i uglavnom se radi o vrlo dobrim i odličnim učenicima.

Tablica 8. Postignut uspjeh u prethodnom razredu

### Opći uspjeh

Odličan	32,7%
Vrlo dobar	59,2%
Dobar	6,1%
Dovoljan	2,0%

### Hrvatski jezik

Odličan	16,3%
Vrlo dobar	51,0%
Dobar	28,6%
Dovoljan	4,1%

### Kemija

Odličan	30,6%
Vrlo dobar	30,6%
Dobar	28,6%
Dovoljan	10,2%

### Strani jezik

Odličan	46,9%
Vrlo dobar	34,7%
Dobar	12,2%
Dovoljan	6,1%

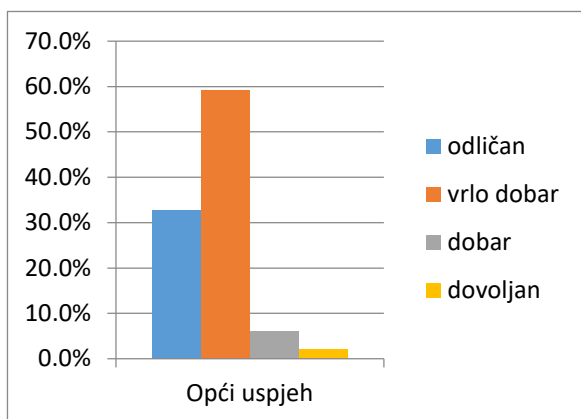
### Matematika

Odličan	20,4%
Vrlo dobar	18,4%
Dobar	46,9%
Dovoljan	14,3%

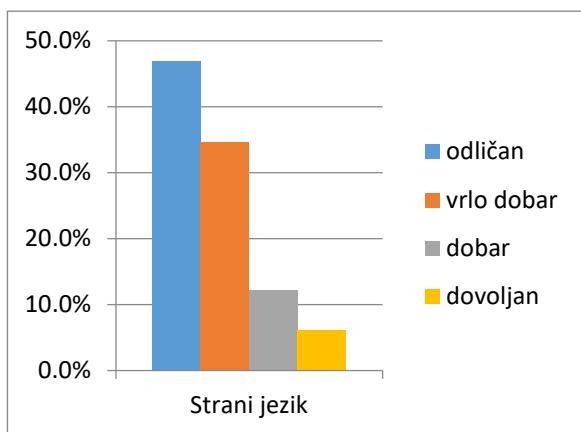
### Fizika

Odličan	42,9%
Vrlo dobar	44,9%
Dobar	10,2%
Dovoljan	2,0%

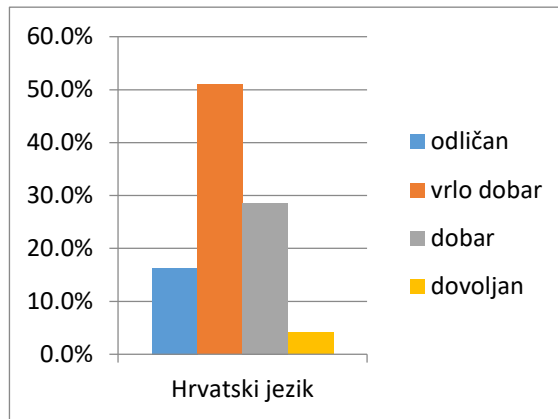
Graf 3. Opći uspjeh učenika koji sudjeluju u projektu „3D dizajn“



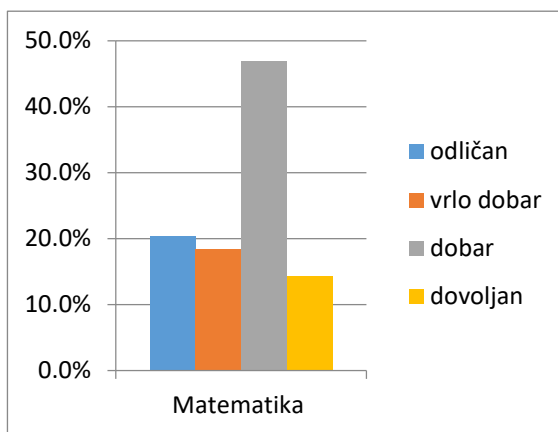
Graf 4. Ocjene stranog jezika, učenika koji sudjeluju u projektu „3D dizajn“



Graf 4. Ocjene Hrvatskog jezika, učenika koji sudjeluju u projektu „3D dizajn“

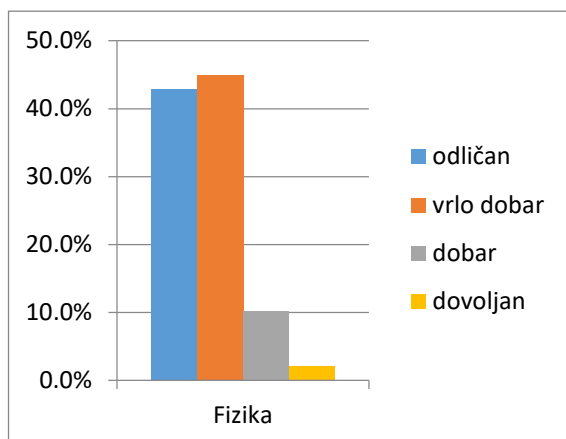


Graf 5. Ocjene Matematike, učenika koji sudjeluju u projektu „3D dizajn“

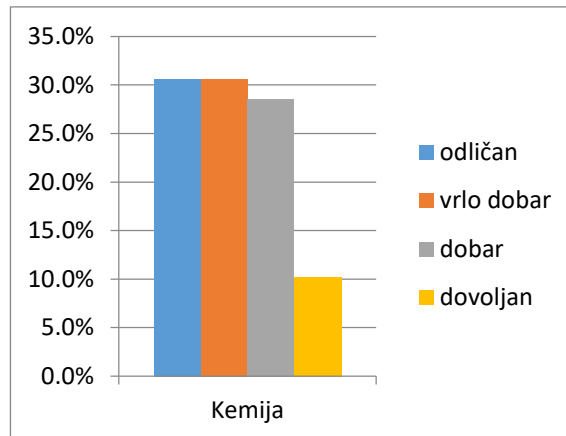




Graf 6. Ocjene Fizike, učenika koji sudjeluju u projektu „3D dizajn“



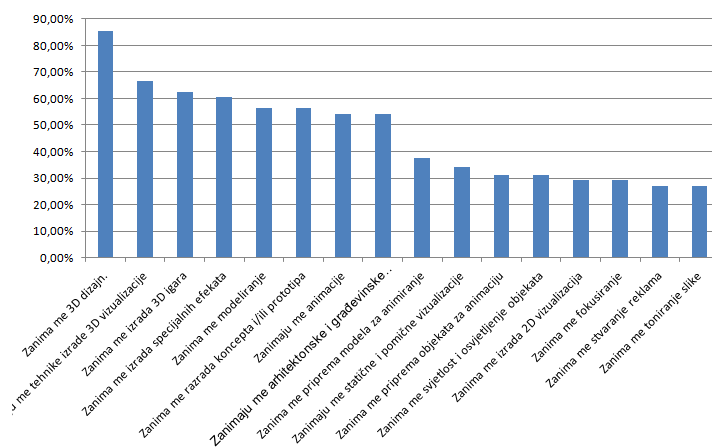
Graf 7. Ocjene Kemije, učenika koji sudjeluju u projektu „3D dizajn“



Tablica 9. Udio učenika koji su na postavljenu tvrdnju odgovorili : U potpunosti se odnosi na mene

Zanima me 3D dizajn.	85,4%
Zanimaju me tehnike izrade 3D vizualizacije	66,7%
Zanima me izrada 3D igara	62,5%
Zanima me izrada specijalnih efekata	60,4%
Zanima me modeliranje	56,3%
Zanima me razrada koncepta i/ili prototipa	56,3%
Zanimaju me animacije	54,2%
Zanimaju me arhitektonske i građevinske vizualizacije	54,2%
Zanima me priprema modela za animiranje	37,5%
Zanimaju me statične i pomične vizualizacije	34,0%
Zanima me priprema objekata za animaciju	31,3%
Zanima me svjetlost i osvjetljenje objekata	31,3%
Zanima me izrada 2D vizualizacija	29,2%
Zanima me fokusiranje	29,2%
Zanima me stvaranje reklama	27,1%
Zanima me toniranje slike	27,1%

Graf 8. Tvrdnja: U potpunosti se odnosi na mene

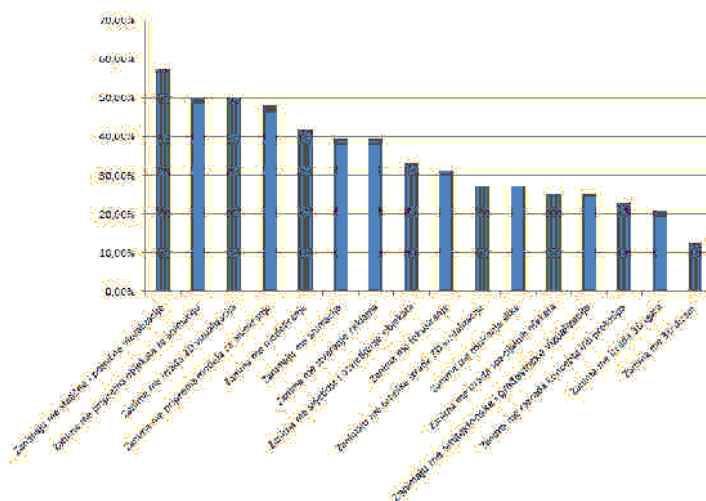




Tablica 10. Udio učenika koji su na postavljenu tvrdnju odgovorili; Djelomično se odnosi na mene

Zanimaju me statične i pomične vizualizacije	57,4%
Zanima me priprema objekata za animaciju	50,0%
Zanima me izrada 2D vizualizacija	50,0%
Zanima me priprema modela za animiranje	47,9%
Zanima me modeliranje	41,7%
Zanimaju me animacije	39,6%
Zanima me stvaranje reklama	39,6%
Zanima me svjetlost i osvjetljenje objekata	33,3%
Zanima me fokusiranje	31,3%
Zanimaju me tehnike izrade 3D vizualizacije	27,1%
Zanima me toniranje slike	27,1%
Zanima me izrada specijalnih efekata	25,0%
Zanimaju me arhitektonske i građevinske vizualizacije	25,0%
Zanima me razrada koncepta i/ili prototipa	22,9%
Zanima me izrada 3D igara	20,8%
Zanima me 3D dizajn.	12,5%

Graf 9. Tvrdnja; Djelomično se odnosi na mene



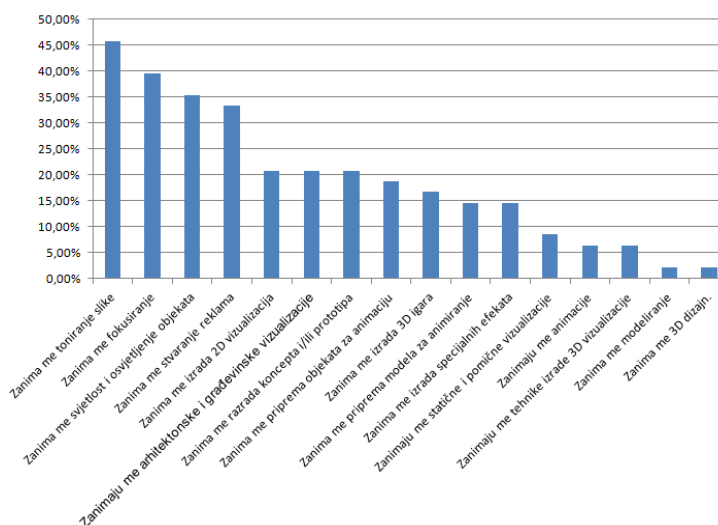




**Tablica 11. Udio učenika koji su na postavljenu tvrdnju odgovorili; Uopće se ne odnosi na mene**

Zanima me toniranje slike	45,8%
Zanima me fokusiranje	39,6%
Zanima me svjetlost i osvjetljenje objekata	35,4%
Zanima me stvaranje reklama	33,3%
Zanima me izrada 2D vizualizacija	20,8%
Zanimaju me arhitektonske i građevinske vizualizacije	20,8%
Zanima me razrada koncepta i/ili prototipa	20,8%
Zanima me priprema objekata za animaciju	18,8%
Zanima me izrada 3D igara	16,7%
Zanima me priprema modela za animiranje	14,6%
Zanima me izrada specijalnih efekata	14,6%
Zanimaju me statične i pomične vizualizacije	8,5%
Zanimaju me animacije	6,3%
Zanimaju me tehnike izrade 3D vizualizacije	6,3%
Zanima me modeliranje	2,1%
Zanima me 3D dizajn.	2,1%

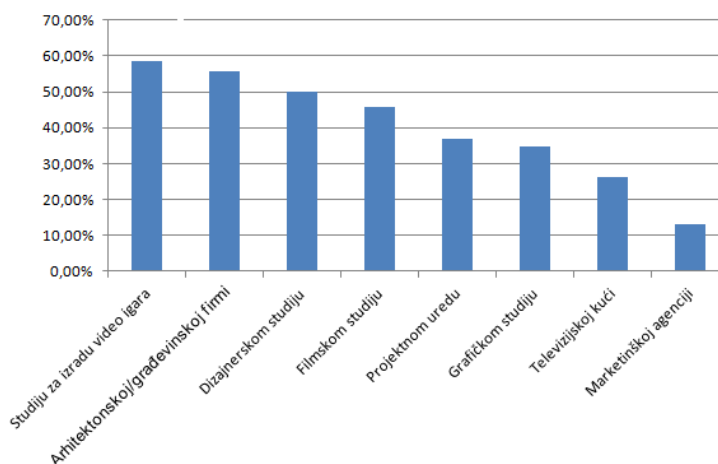
**Graf 10. Tvrdnja; Uopće se ne odnosi na mene**



**Tablica 12. Udio učenika koji su izjavili: Volio/voljela bi raditi:**

Studiju za izradu video igara	58,7%
Arhitektonskoj/gr građevinskoj firmi	55,6%
Dizajnerskom studiju	50,0%
Filmskom studiju	45,7%
Projektnom uredu	37,0%
Grafičkom studiju	34,8%
Televizijskoj kući	26,1%
Marketinškoj agenciji	13,0%

**Graf 11. Tvrdnja: Volio/voljela bi raditi**



Najveći broj učenika prethodni razred završio je s vrlo dobrim uspjehom (59,2%), prosječna ocjena na kraju prethodnog razreda iznosila je 4,22. Najbolje prosječne ocjene u prethodnom razredu imali su iz fizike 4,29 i stranog jezika 4,22 dok su najlošije imali iz matematike 3,45 i hrvatskog jezika 3,80.



Najveći broj učenika izjavljuje da ih zanima 3D dizajn (85,40%), a više od polovice da ih zanimaju: tehnike izrade 3D vizualizacije (66,70%), izrada 3D igara (62,50%), izrada specijalnih efekata (60,40%), modeliranje (56,30%), razrada koncepta i/ili prototipa (56,30%), animacije (54,20%) te arhitektonske i građevinske vizualizacije (54,20%).

Najmanji interes učenici pokazuju prema toniranju slike - 45,80% učenika izjavljuje da ih to uopće ne zanima, fokusiranju - 39,60% učenika izjavljuje da ih to uopće ne zanima, svjetlost i osvjetljenje objekata - 35,40% učenika izjavljuje da ih to uopće ne zanima te stvaranju reklama - 33,30% učenika izjavljuje da ih to uopće ne zanima.

Predlažemo da se kod koncipiranja nastavnog plana i programa za novi predmet uzmu u obzir preferencije učenika te da se stavi naglasak na sadržaje za koji su učenici izrazili veće zanimanje.

Na pitanje gdje bi voljeli raditi nakon završene škole najveći broj učenika odgovara da bi volio raditi u studiju za izradu video igara 58,70%, arhitektonskoj/građevinskoj firmi 55,60%, dizajnerskom studiju 50,00% te filmskom studiju 45,70%.

Veliki broj učenika nije siguran u svoj odabir kasnijeg radnog mjesta, odnosno nisu sigurni bi li mogli/željeli raditi na takvim radnim mjestima što može ukazivati na to da nemaju dovoljno informacija o poslovima koji se mogu raditi na takvim radnim mjestima, a povezani su s njihovim zvanjem. Predlažemo da se kroz nastavni plan i program predvidi upoznavanje učenika s različitim radnim okolinama u kojima mogu obavljati poslove stečenog zvanja.



## Preporuke i smjernice

Temeljem provedenih aktivnosti stručni tim je definirao preporuke i smjernice za predmetni kurikulum 3 D dizajna.

Pojava 3D printera, za kojim potražnja na globalnoj razini polako ali sigurno raste, samo je početak još jednog novog tehnološkog iskoraka koji će, uz otvaranja novih, utjecati na cijeli niz postojećih industrija. S obzirom da je tehnološki razvoj, sam po sebi uvijek brži od osposobljavanja da se njime što uspješnije upravlja, vrlo je važno podržati svaki konstruktivni plan i mogućnost implementacije inovativnog sadržaja u obrazovni sustav (naročito srednjoškolski) kojim se taj razvoj želi što aktivnije pratiti. Provođenjem Projekta "3D dizajna" nastoji se smanjiti spomenuti jaz tako da se doprinese razvoju digitalnih kompetencija sustavnom primjenom konstruktivizma i virtualne stvarnosti, što se zapaža kao noviji obrazovni deficit.

Temeljno obilježje suvremenog industrijskog dizajna je njegova integrirana prisutnost u svim fazama kreiranja i razvoja proizvoda, logistici, promociji, potrošnji i poskonzumnoj analizi.

Uz ergonomska i estetska svojstva, običan stolac može biti dizajniran tako da je lagan i prenosiv (plastika), da je oblikovan tako da se lako slaže jedan na drugi (transport i skladištenje uz minimalni volumen, jednostavno i brzo sklanjanje od nevremena s terase hotela ...), a da je istovremeno prilagođen serijskoj proizvodnji. Inovativnim grafičkim dizajnom mogu se prevladati čak i suprotnosti između potreba proizvodnje za što većim serijama i potreba kupaca za individualnim izborom (primjer je lampa od po izboru do 6 dijelova, a svaki dio se bira u 6 boja, što je izniman broj mogućnosti osobnog izbora; [http://www.grupaproducts.com/ili\\_ili/](http://www.grupaproducts.com/ili_ili/)).

Suvremeni dizajn je dakle harmoniziranje cijelog niza kriterija s ciljem izbora optimalnog rješenja između proizvodno-tehnoloških aspekata i konzumno-upotrebne vrijednosti proizvoda.

Kao što kipar unaprijed "vidi" svoje djelo u virtualnoj formi prije nego što ga počinje klesati, tako i s aspekta proizvodnje, stvaranju svakog novog proizvoda značajno doprinosi njegova (po)željna virtualna slika koja će se u predproizvodnoj analizi modificirati prema nizu parametara (izboru materijala, tehnologije izrade i multiplikacije, prema zahtjevima i potrebama kupaca i dr.). U tom procesu, ovladavanje digitalnim kompetencijama 3D dizajna, sve više ima ključnu ulogu, što se danas odnosi na cijeli niz struka i profesija.

Upravo iz tih razloga, digitalne kompetencije 3D dizajna bi trebale biti predmet obrazovnog procesa jer su postale važan alat za primjenu industrijskog, arhitektonskog, tekstilnog ili grafičkog dizajna.

Pored toga, 3D dizajn kod učeničke populacije omogućuje i potiče razvoj vještina vezanih uz vizualizaciju prostora, uključujući modeliranje različitih formi i svih uporabnih predmeta, arhitektonsku i građevinsku vizualizaciju, razrade i provjere koncepata i/ili prototipa, kao i testiranje sasvim novih inovativnih ideja i rješenja.

Ishodi tako koncipiranog obrazovnog procesa, rezultat će osposobljenošću za nebrojene teoretske mogućnosti i širu praktičnu primjenu u svim područjima života, rada i djelovanja. 3D dizajn omogućuje sagledavanje i vrednovanje nekoliko rješenja prije samog početka izrade djela i na taj način



doprinosi održivom razvoju izborom upravo onog rješenja koje ostvaruje (po)željne učinke uz minimalno utrošene resurse.

### **Primjeri moguće praktične primjene 3D dizajna su uistinu mnogobrojni.**

To može biti više varijantno modeliranje urbanog i drugog prostora, gdje se počevši od zatečenog stanja, importiraju planirani stambeni i javni objekti i infrastruktura, sve dok se ne odabere najbolje rješenje sukladno prostornim planovima i razvojnim ciljevima koje se žele postići. Također, 3D dizajn se može primijeniti i na sve kapitalne objekte u prostoru (luke, transportni željeznički kolodvori, hidrocentrale ...).

Isto tako može se prostorno modelirati kuhinja po mjeri sa svim elementima prema željama i potrebama naručitelja, sve do odabira konačnog rješenja za koje će se zatim izraditi izvedbeni tehnički nacrt, ili se može projektirati drugačija forma auto branika u različitim izvedbama (materijala, konstrukcije, fizikalnih svojstava i dr.) te uz provjeravanje otpornosti na udarce, istraživanjem doći do kvalitetnih rješenja i izrade prototipa.

Zaključno, digitalne kompetencije 3D dizajna omogućuju razradu, vizualizaciju i primjenu optimalnih rješenja u prostoru, što posljedično znači i bolje upravljanje resursima i rezultatima rada cijelog niz djelatnosti, struka i profesija. Stoga možemo tvrditi da su digitalne kompetencije 3D dizajna, vrlo poželjne i u najboljem interesu što brojnije populacije radi povećane konkurentne radne osposobljenosti u skladu s globalnim trendovima koji su već nastupili.



## Literatura

1. Petar Čovo et. al. Elaborat, Projekt „3D dizajn“ (HR.3.1.20-0034) Škola za dizajn, grafiku i održivu gradnju Split, Split 2016.
2. Vladimir Paar, Jezik, časopis za kulturu hrvatskoga književnog jezika, Hrvatsko filološko društvo u Zagrebu, god. 57., br. 2., 41.-80., Zagreb, travanj 2010., str. 56-57
3. Portal Hrvatskoga kulturnog vijeća Vodič kroz Hrvatski nacionalni obrazovni standard za osnovnu školu, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, Zagreb, 2005., str. 33. (preuzeto 30. studenoga 2010.)
4. "Speech and Phenomena And Other Essays on Husserl's Theory of Signs", Jacques Derrida, Northwestern University Press, 1973., str. 4-54-5
5. "Writing and Difference", Jacques Derrida, Routledge 1978., str. 353
6. "The Invention of Deconstruction", Mark Currie, Palgrave Macmillan, 2013., str. 77
7. "Positions", Jacques Derrida i Henri Ronse, University of Chicago Press, 1982.
8. "Higher Superstition: The Academic Left and Its Quarrels with Science", Paul R. Gross i Norman Levit, JHU Press, 1997., str. 49-50 i 75-79
9. <http://www.metaplan.de> (5/2003): za Metaplan fibule. Kako Metaplan Tehnologija grupne rasprave moderirane Komentar: Detaljni prikaz vizualizacije tehnike i interakcije tehnika (Facilitacija, pravila, tehnike ispitivanja).
10. [http://www.bbs5.de/Steuerungstechnik/2002\\_11\\_26/pdf/METAPLAN.pdf](http://www.bbs5.de/Steuerungstechnik/2002_11_26/pdf/METAPLAN.pdf) (5/2003): Metal taplan metoda Komentar: Detaljni prikaz metode Metaplan (pravila, tehnike, scenariji) i mišljenje o mogućoj primjeni u školi.
11. <http://www.vlb-bayern.de/akzente/ak990805.html> (5/2003): uvod u razvoj škole znači "Metaplan" Napomena: za primjenu metode Metaplan odnosi na razvoj škole komercijalni centar za obuku stručnog Würzburg.
12. <http://www.fhnon.de/oea/leitbild/inhalte/ber.html> (5/2003): Projekt izvještaj "misija" Komentar: Za detaljan opis modela razvoja Fachhochschule Nordostniedersachsen koristeći metodu Metaplan.
13. [http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/Ptm/Ptm\\_KreaMetaPlan.htm](http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/Ptm/Ptm_KreaMetaPlan.htm) (5/2003) Frank Scholles, Margit Putschky, društvo znanstvenu osnovu. Planungsme- metode. Metaplan Napomena: Sažetak cilj postupka, struktura metode (npr isteka metaplan sjednici i traži karta za vizualizaciju elemenata i modi omjer) i problemi metoda.
14. [http://www.fachdidaktik-einecke.de/7\\_unterrichtsmethoden/moderation\\_metaplan\\_neu.htm](http://www.fachdidaktik-einecke.de/7_unterrichtsmethoden/moderation_metaplan_neu.htm) (5/2003): Umjerenost Metoda Komentar: Sažetak Metaplan metode Metoda / olakšavanje na primjeru plan za studijsko putovanje u gornjoj fazi.
15. <http://mc.informatik.uni-hamburg.de/konferenzbaende/mc2001/V32.pdf> (5/2003): Carsten Magerkurth, Thosten Prante "Metaplan" za svoj džep: Mobitel Computerun- Pomoć za kreativnost sjednica Komentar: Opis tzv kreativnost alat koji Usporedbe računalo-based. pogon za timski i grupni rad temelji na radu s Metaplankarten ne- podržani.
16. (Ur.) © Reich, K.: Metode bazen. U: URL: <http://methodenpool.uni-koeln.de> 2003 ff
17. M. Nückles, J. Gurlitt, T. Pabst, A, Renkl: Mind Maps und Concept Maps. Visualisieren – Organisieren – Kommunizieren. Beck-Wirtschaftsberater im dtv, München 2004, ISBN 3-423-50877-9
18. Olaf und Johannes: Brainstorming: How to Create Successful Ideas. Wilshire Book Company, 1989, ISBN 0-87980-423-8
19. Osborn, A.F. (1957). Applied Imagination. New York: Charles Scriber's Sons.
20. Tara Teramata & B.A. Nijstad (Eds.), Group Creativity: Innovation Through Collaboration. London: Oxford University Press. ISBN 0-19-514730-8



## КВАЛИТЕТ НА УСЛУГИТЕ ВО ХОТЕЛИТЕ СО ПЕТ ЗВЕЗДИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

**Љупчо Јанески**

Агенција за промоција и поддршка на туризмот  
[ljupcho.janevski@gmail.com](mailto:ljupcho.janevski@gmail.com)

**Дејан Методијески**

Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[dejan.metodijeski@ugd.edu.mk](mailto:dejan.metodijeski@ugd.edu.mk)

**АПСТРАКТ**

Во денешно време туризмот бележи константен раст на глобално ниво, а во конкурентниот туристички пазар учествуваат хотелски објекти кои ја збогатуваат понудата на туристичките дестинации преку квалитетот на своите услуги.

Истражувањата од релевантна литература поврзана со туризмот покажуваат, дека туристите при избор на објекти за сместување во голем дел го користат интернетот како основно средство, а коментарите од клиентите за даден објект се од големо значење за нивниот конечен избор. Целта на овој труд е да се истражи квалитетот на услугите во хотелите со пет ѕвезди во Република Македонија. Истражувањето се темели на презентација на коментарите на клиентите кои престојувале во овие хотели и нивната оценка на меѓународниот информациона систем booking.com. Коментарите поврзани со хотелите се табеларно претставени и направена е нивна анализа, која води до идни препораки за подобрување на квалитетот на услугите кај хотелите од висока категорија во Република Македонија.

**Клучни зборови:** квалитет, хотели со пет ѕвезди, Република Македонија.



## QUALITY OF SERVICES IN FIVE STAR HOTELS IN REPUBLIC OF MACEDONIA

**Ljupcho Janeski**

Agency for Promotion and Support of Tourism

[ljupcho.janevski@gmail.com](mailto:ljupcho.janevski@gmail.com)

**Dejan Metodijeski**

University of Goce Delchev, Shtip

[dejan.metodijeski@ugd.edu.mk](mailto:dejan.metodijeski@ugd.edu.mk)

### ABSTRACT

Nowadays tourism has seen constant growth globally and in the competitive tourism market hotels enrich the offer of tourist destinations through the quality of services.

Research from relevant literature related to tourism show, that tourists when choosing accommodation in large part use the internet as an essential tool, and comments from customers for a given hotel is of great importance for their final choice. The purpose of this paper is to examine the quality of services in hotels with five stars in the Republic of Macedonia. The research is based on the presentation of reviews of clients who have stayed in these hotels and their assessment of the international information system booking.com. Guest reviews related to hotels are analyzed and presented in tables, leading to recommendations for future improvement of the quality of services in hotels of high category in Republic of Macedonia.

**Key words:** quality, five star hotels, Republic of Macedonia.



## ВОВЕД

Туризмот денес претставува своевиден феномен, појава која е присутна во сите земји во светот и бележи се поголем раст на глобално ниво. Не постои земја во светот која не развива некаков вид на туризам или држава каде граѓаните не се вклучени во туристичко патување и движење надвор од своето постојано место на живеење. Вклучувањето на туристите во патувања е поради различни причини како бизнис, задоволство, религија, спорт и рекреација или други причини. Големата улога која ја има туризмот, како од аспект на културниот просперитет, така и поради економскиот бенефит за дестинациите ќе го поткрепиме со следните податоци: доаѓањата на туристи во 2015 година на меѓународно ниво ја достигнале бројката од 1.186 милиони (4,4% пораст во однос на 2014 година); туристичката потрошувачка изнесувала 1.260 милијарди американски долари; туристичката индустрија учествувала со 10% во глобалниот бруто домашен производ и секој еднаесетти вработен човек во светот, е вработен во овој сектор (UNWTO 2016).

Хотелската индустрија е еден од клучните сегменти во рамките на современиот меѓународен туризам. Хотелските услуги датираат од древноста, а нивната појава е поврзана со потребите од преноќевалиште и храна на луѓето кои патуваат (Стамов, Алексиева 2006). Хотелите за првпат се појавиле во Париз во 1669 година, а потоа и во Англија во 1760 година како резултат на зголемениот интерес за меѓународниот туризам и трговија (Medlik, Ingram 2000). Нова етапа во развојот на хотелиерството настапува кон крајот на XVIII век, по големите географски освојувања и техничкиот прогрес на транспортот. Се поставува основата на модерниот туризам, се зголемува и бројот на патувањата – во почетокот благородници, а подоцна трговци, банкари, индустријалци. Во првата половина на XIX век во САД се отворени првите луксузни хотели – „Branums city hotel“ во Балтимор во 1825 год. и познатиот „Tremont hotel“ во Бостон во 1829 год. кој се смета за првиот „модерен“ хотел (Sherman 2007). Во минатото, техничкиот напредок во светот секогаш ја пронаоѓал својата примена во хотелиерството и се одразувал и на квалитетот на услужувањето, па така во оваа дејност: воведено е централно греење во собите во 1846 год.; во 1859 год. Лифт; во 1881 год. електрично осветлување; во 1907 год. телефон во соба; 1927 год. радио во соба; 1940 год. климатизери итн. (Bardi 2007). Во Македонија во 1896 год. е изграден првиот хотел во Скопје „Турати“, а во 1923 год. е донесен Правилник за работа и отседнување на странци во хотелите (Ташков, Методијески 2012). Хотелската база по Втората светска војна на глобално ниво е во постојан пораст, најголем дел од хотелите се наоѓаат во Европа и САД, а во 2000 год. во светот имало околу 16,3 милиони хотелски соби (Pizam 2005).

Во почетокот, под хотелиерство се подразбирала дејност која е поврзана со нудење услови за преноќевање, за денес овој термин да има многу поширока дефиниција која опфаќа цела индустрија за престој и исхрана на туристи, како и понуда на дополнителни услуги, сè со цел да ги задоволи нивните желби и потреби на најдобар можен начин. Во современи услови на интензивен технички прогрес, материјалната база на хотелиерството се развива брзо и постојано се усовршува и модернизира што придонесува да се создаде голема конкуренција на овај пазар кој со глобализацијата и светските текови станува хипер конкурентен. Развојот на туризмот и хотелиерството води до појавата на хотелски синџири (Ivanova et al, 2016). Тоа се специјализирани фирми кои се занимаваат со хотелиерска дејност и стопанисуваат повеќе хотели обединети под заедничко име на фирмата. Нивниот развој е резултат на движењето на





слободниот капитал во светот, кој е во потрага на сектори во економијата кои гарантираат печалба (Бъчваров, Тончев 1996).

Табела 1 Најголемите синџири на хотели во светот

Име на синџирот од хотели	Број на соби	Број на хотели	Држава
Intercontinental hotels group	556.246	3.741	Англија
Wyndham hotel group	543.234	6.473	САД
Marriott International	513.832	2.832	САД
Hilton Hotels Corporation	501.478	2.935	САД
Accor	486.512	4.121	Франција
Choice Hotels International	435.000	5.376	САД
Best Western International	315.401	4.164	САД
Starwood Hotels & Resorts	265.600	871	САД
Carlson Hospitality Worldwide	145.331	945	САД
Global Hyatt Corporation	140.416	749	САД

Извор Goeldner, C, Ritchie, B, (2009) *Tourism: principles, practices, philosophies*, New Jersey, John Wiley and Sons.

Користењето на информациски и комуникациски технологии во последните години се неопходни за менаџментот на туристичките компании (Buhalis 2003). Се повеќе клиентите ги пронаоѓаат потребните информации за производите или услугите преку социјални платформи, мрежи или директно од официјалните веб страни на хотелските компании. Иако традиционалните маркетинг техники се од особено значење, социјалните медиуми добиваат се поголемо значење за клиентите, бидејќи истите претставуваат важен медиум за информирање па дури и букирање на потребните услуги и производи. Алатките и техниките кои се присутни им даваат можност на клиентите да го споделат своето мислење и искуство на социјалните мрежи како Facebook, Twitter и Instagram, или веб страни кои се базирани на коментари на клиентите како TripAdvisor, booking.com и други. Користењето на овие алатки претставува своевидна револуција во хотелското работење, а успешното менаџирање на веб страните и социјалните медиуми се неопходни за успех (Inversini, Masiero 2014).

Еден од основните фактори за развој на хотелиерството е квалитетот на услугите кој се очекува од страна на гостите, нивната перцепција за туристички производи, нивниот одмор и искуствата, нивното задоволство и конечно, нивното повторно посетување. Фокусирањето на клиентите е клучен аспект во современите текови на маркетингот и менаџментот и не треба да биде маргинализиран, туку напротив издигнат на највисоко можно ниво. Од гледна точка на туристичкиот развој, потребно е организациите да се стремат кон обезбедување на квалитетна туристичка услуга во целост, бидејќи на таков начин се обезбедуваат оптимално задоволство на туристите (Unkovič, Zečević 2004).

Поимот квалитет има латинско потекло и означува суштината на својството, особина, вредност, добродел (Миќуновиќ 1990). Дефинирањето на поимот квалитет е особено тешко поради природата на услужната дејност, па така дефиницијата за квалитет може да варира во различни ситуации и кај различни личности (Brown et al, 1991). Во туризмот и угостителството, услугите се „неделиви“, односно туристичките услуги не можат да бидат произведени на едно место, а транспортирани, понудени и конзумирани на друго место (Kandampullil et al, 2001). Квалитетот на хотелските услуги може да се дефинира како својства кои ги задоволуваат потребите и очекувањата на корисниците на услугите, каде клиентот е тој кој ја дава конечната оценка за степенот на оствареното задоволство (Barjaktarović 2013). Според Čačić (2010),



квалитетот на услугите претставува севкупност од допирливи и недопирливи својства на хотелските услуги кои се пружаат на гостите и на чија основа се воспоставува интерперсонален однос со нив и се исполнуваат нивните потреби и очекувања.

Квалитетот на туристичките услуги се оценува при нивното користење/пружање и клиентот е во можност да го процени степенот на квалитет преку неговото задоволство, односно доминантен е аспектот на потрошувачот. Утврдувањето на квалитетот на услугите во туризмот од гледна точка на потрошувачот се врши со помош на насоки за квалитет. Голем број на автори кои работат на ова поле одвојуваат пет основни насоки на кои го базираат оценувањето на услугата и нејзиниот квалитет во туризмот преку SERVQUAL моделот. Петте насоки на овој модел се следните (Laws 2004):

Опиливост – која подразбира физичка компонента на услугата, како што е изгледот на собата во хотелот и се во нејзе што може да се види, допре и користи.

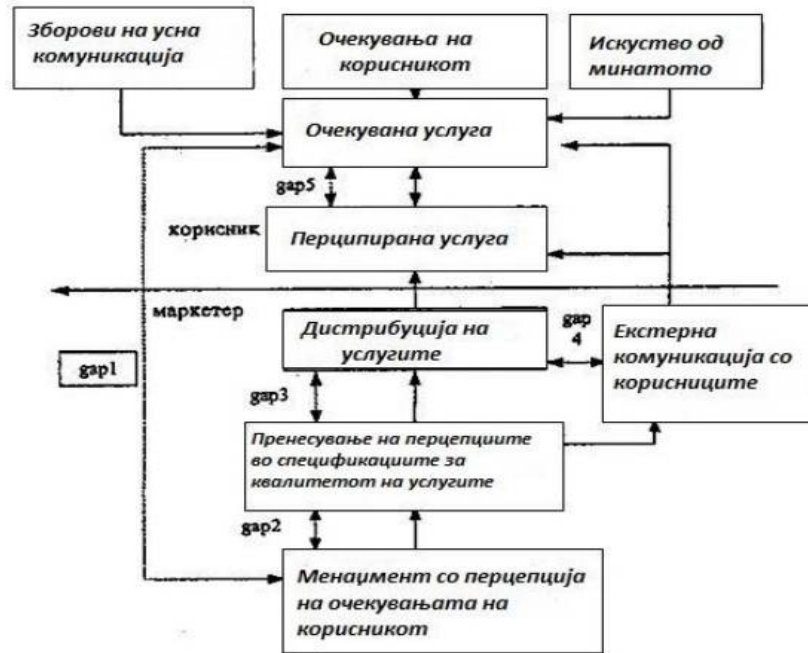
Доверба – што подразбира константност во давањето на услугите. Добивајќи ја довербата на потрошувачот е клучна во сите организации, а најмногу е изразена во туристичкиот сектор. Способноста на давателот на услуга да го задоволи и добие довербата на потрошувачите е од витално значење на перцепцијата за квалитет. Организацијата е потребно да пружи квалитетна услуга „првиот пат“ и секој следен со ист или подобар квалитет за иста цена стекнувајќи висока репутација и имиџ. Токму довербата се стекнува кога ветеното ќе биде исполнето и клиентите ја добиваат перцепцијата дека некој вистински се грижи за нив и нивните добра.

Реакција – се однесува на персоналот и нивната спремност да ја пружи услугата на вистински начин, нивната спремност да изреагираат на потребите ид потрошувачот и ја пружат потребната услуга на време.

Стручност/сигурност – се однесува на стручноста и знаењето на персоналот кои кај потрошувачот создаваат дека на организацијата може да и се верува и има голем имиџ.

Сочувствување – се однесува на грижа околу сочувствувањата на другите со нивните дополнителни потреби и барања (се мисли на потрошувачите).

Компаниите во хотелската индустрија со цел да можат да бидат конкурентни и да ги задоволат специфичните барања на туристите, мора да понудат квалитетни услуги (Житошански 2014). При анализа на мерење на квалитетот на услугите потребно е да се споменат и нивоата на кои може да се измери квалитетот. Карактеристика на услугите е тоа што немаат многу видливи перформанси, па поради тоа не може да се оценат стандардните перформанси за квалитет. Но сепак, компаниите кои се посветени на квалитет треба да овозможат три нивоа на квалитет и тоа (Илиеска 2009): организациско ниво, процесно ниво и оперативно ниво. При анализа на мерење на квалитетот на услугите потребно е да се спомне и начинот на кој може да се измери квалитетот, иако карактеристика на услугите е тоа што немаат многу видливи перформанси па поради тоа не може да се оценат перформансите за квалитет. Сепак, во процесот на мерење на услугите се создаваат неколку разлики помеѓу некои димензии. Поексплицитно претставување на овие разлики кои се суштински во мерењето на квалитетот на услугите е прикажано на слика 1, која го прикажува нивното меѓусебно влијание и интеракција во насока на подобрување на односите меѓу компанијата и клиентите.



Слика 1 Концептуален модел за квалитетот на услугите (Илиеска 2009)

Разлика (gap1) – каде очекувањето на корисникот управува со перцепцијата на разликата, односно менаџментот може да има различни перцепции за тоа што корисникот очекува. Тоа бара соодветен менаџмент-процес и истражување на пазарот.

Разлика (gap2) – претставува разлика во спецификацијата на квалитетот на услугата. Притоа, менаџментот е овластен да го претвори очекувањето на корисникот во спецификациите на квалитетот на услугата. Оваа разлика е во релација со дизајнот на услугата.

Разлика (gap3) – претставува разлика во доставувањето на услугата, а самата реализација на доставување на услугата не гарантира висок квалитет на доставувањето или перформансите на услугата. Причина за тоа е недостаток од соодветна поддршка од фронталниот персонал и негова варијабилност, проблеми во процесот на доставување и сл.

Разлика (gap4) – се однесува на разликата во екстерната комуникација. Притоа, очекувањата на корисникот се прикриени со екстерната комуникација со услужната компанија.

Разлика (gap5) – претставува разлика меѓу очекуваната услуга и перципираната услуга. Притоа, перципираниот квалитет зависи од големината и насоката на разликата. Оваа разлика исто така зависи и од примената на маркетингот.

Република Македонија е земја со одлична географска местоположба и клима погодна за туризам. Историското и културното наследство, многубројните археолошки наоѓалишта и еколошки чистите предели, убавите пејсажи, националната кујна и вино ја прават атрактивна дестинација, која нуди добра храна и убавата и недопрена природа. На развојот на туризмот, како една особено важна дејност во Република Македонија, се посветува особено внимание преку креирање на политики и мерки за најдобро искористување на сите потенцијали на туризмот и за негова успешна промоција. Овие мерки доведуваат до постојан пораст на бројот на странските туристи и остварените ноќевања кои го сочинуваат најголемиот процент од клиентите во хотелите со пет ѕвезди.



Извор ДЗС (2016) Туризам во Република Македонија, 2011-2015, Скопје, ДЗС.

Бројот на странски туристи кои ја посетиле Република Македонија во последниот десетгодишен период (2005-2015) во континуитет бележи пораст и за овој период е пораснат за 146,2%. Бројот на странските туристи во земјата во 2005 год. изнесувал 197216, а во 2015 год. 485530.



Извор ДЗС (2016) Туризам во Република Македонија, 2011-2015, Скопје, ДЗС

Во истиот десетгодишен период се бележи и зголемување на бројот на остварените ноќевања на странските туристи од 134%. Бројот на остварените ноќевања од страна на странските туристи во земјата во 2005 год. изнесувал 442988, а во 2015 год. 1036383.

## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Целта на овој труд е да биде направено истражување поврзано со квалитетот на услугите во хотелите со пет ѕвезди во Република Македонија. За потребите на трудот беше направено експлораторно (квалитативно) истражување, кое допринесе за добивање увид во суштината на проблемот со цел подобро да се разбере квалитетот на услугите во туризмот. Експлораторните



истражувања во најголема мерка спаѓаат во категоријата истражувања кои резултираат со описни резултати (Будиноски 2010). Дел од истражувањето се состои во собирање на соодветна и релевантна литература и користење на секундарни извори на податоци.

Користејќи го интернетот како алатка, од веб страната booking.com беа добиени информациите кои подоцна се табеларно претставени и анализирани. Исто така, неколку неформални и неструктурирани интервјуа беа спроведени со менаџери во хотели со пет ѕвезди во Република Македонија, како би се добиле информации од „прва рака“ поврзани со истражуваната проблематика. Основниот метод кој е користен во истражувањето е анализа на содржината (Ritchie et al., 2005). Анализа на содржината е истражувачка метода која се користи за систематска оценка на содржината на појавата која се истражува, во нашиот случај содржината на коментарите на клиентите во хотелите со пет ѕвезди во Република Македонија.

Истражувањата на постоечката литература поврзана со оваа проблематика, покажаа дека постојат поголем број публикации поврзани со темата квалитет на услугите во хотелиерството преку оценка од страна на клиентите користејќи интернет страни (Giannakos et al, 2012; Whitehead 2011; Tefera, Govender 2015; Thanh 2015; Levy et al, 2013; Mazumder, Hasan 2014; Floris, Campagna 2014; Tuominen 2010; Agheorghiesei, Ineson 2011; Ogut, Cezar 2012; UNWTO 2014).

## РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

Во Република Македонија, Министерството за економија (Сектор за туризам и угостителство) води Регистар на категоризирани хотели. Категоризацијата на хотелите ја спроведува истата институција согласно Правилник за услови за категоризација на објектите за вршење на угостителска кој е усвоен во 2013 год. Според прегледот на категоризирани хотели од 29.02.2016 год., во Република Македонија има шестнаесет хотели со пет ѕвезди.

Прегледот на квалитетот на услугите на хотелите со пет ѕвезди во Република Македонија го извршивме според 3825 коментари на booking.com и оценките дадени од клиентите кои престојувале во овие објекти. Критериумите кои се земени предвид се однесуваат на следното: чистота, комфорт, локација, објект, персонал, вредност за цената и бесплатен интернет.



Табела 2 Преглед на квалитет на услугите во хотелите со пет ѕвезди во Република Македонија според коментарите на клиентите кои престојувале во нив

Категоризирани хотели со 5*	Чистота	Конфорт	Локација	Објект	Персонал	Вредност за цената	Free WiFi	Просечна оценка	Коментари
Хит казино	10	10	9,5	9,2	9,7	9,7	10	9,5	60
Фламинго	9,3	9,7	8,7	9,3	9,1	9,2	9,1	9,2	387
Аполонија	9,4	9,6	8,7	9,3	9,1	9,2	9,2	9,2	305
Принцес	9,4	9,6	8,7	9,3	9	9,2	9	9,2	315
Гардениа	9,5	9,5	8,3	9	9,1	9,2	8,3	9,1	314
Холидеј Ин	9	8,9	9,4	8,5	8,8	7,9	10	8,8	47
Буши	8,8	8,5	8,8	8,5	8,9	8,4	8,9	8,7	884
Горица	8,4	8,2	9,4	8	8,9	8,4	7,4	8,6	149
Аурора ресорт и спа	9	9	9,2	8,3	8,4	7,9	7,7	8,6	161
Александар Палас	8,7	8,7	8,1	8,5	8,8	8,2	7,4	8,5	152
ТЦЦ Гранд Плаза	8,5	8,7	7,4	8,4	8,2	8,3	8,9	8,2	161
Стоун Бриџ	7,8	7,8	9,4	7,4	8,4	7,6	8,3	8,1	314
Арка	7,9	7,8	7,9	7,5	8,5	7,4	8,1	7,9	118
Радика	8	8,5	8,3	7,5	7,9	6,9	8,4	7,9	181
Изгрев	7,9	8,2	8	8	7,5	7,1	6,9	7,8	186
Њу Стар	6,4	8,1	5,6	7,8	9,1	7	8,2	7,3	91
<b>Вкупно</b>	<b>138</b>	<b>140,8</b>	<b>135,4</b>	<b>134,5</b>	<b>139,4</b>	<b>131,6</b>	<b>135,8</b>	<b>136,6</b>	<b>3825</b>
<b>Просечна Оценка</b>	<b>8,6</b>	<b>8,8</b>	<b>8,5</b>	<b>8,4</b>	<b>8,7</b>	<b>8,2</b>	<b>8,4</b>	<b>8,5</b>	<b>/</b>

Извор [www.booking.com](http://www.booking.com)

Оценувањето на шеснаесетте хотели со пет ѕвезди се одвива директно од клиентите кои престојувале во хотелот и нивните очекувања и добиените услуги. Оценувањето се рангира од најниска оцена 1 до највисока оцена 10 на следниот начин: од 1-3 се оценува со „Многу лошо“, 3-5 се оценува „Лошо“, потоа 5-7 се оценува „Добро“, 7-9 „Многу добро“ и 9+ се оценува со „Одлично“. Оценувањето се одвива според седумте критериуми за секој хотел, односно: чистота, комфорт, локација, објект, персонал, вредност за цената и интернет, а потоа, како збир од овие оценки се формира крајната оценка на хотелот која се генерира на светски познатата on-line платформа booking.com

Овие критериуми, според клиентите односно туристите се најзначајни за да се одлучат во кој хотел ќе престојуваат или направат резервација. Перцепцијата на клиентите се запишува дополнително во коментарот кој се остава после оценувањето на одредените критериуми за секој хотел и претставува значаен показател за менаџментот на секој хотел во однос на насоките кои се потребни за подобрување и споредувањесо конкуренцијата.

Рангирањето на шеснаесетте хотели со пет ѕвездиво Република Македонија, кои по сите седум критериуми добиле 3825 коментари на клиенти кои престојувале во нив според табелата



2, се движат во рамките на „Многу добро“ од 7-9 односно, најниска оцена е 8,2 до највисока оцена 8,8. Овој податок ни укажува на потребата од континуирано подобрување според перцепцијата и очекувањата на клиентите за хотели од пет ѕвезди.

Резултатите од анализата на коментарите на клиентите во хотелите со пет ѕвезди во Република Македонија е следната: Чистотата во хотелите е оценета со 8,6; Конфортот на хотелите ја има добиено највисоката просечна оценка од 8,8; оценката за локацијата е 8,5; објектите се оценети со 8,4; персоналот со 8,7. Најниската просечна оценка е добиена за „Вредноста на цената“ од 8,2 што укажува на неконкурентноста на хотелите со цените во регионот и пошироко, што резултира со потребата менаџерите да изработат политика на цени, конкурентни пакети од услуги и др.

## ЗАКЛУЧОК

Меѓународниот туризам во светски рамки бележи константен пораст, пораст кој според предвидувањата ќе се задржи и во иднина, а патувањата и туризмот се во нераскинлива врска со хотелиерството. Појавата на хотелиерството ја пронаоѓаме во древноста, но модерните хотели какви што ги познаваме денес својот развој го доживуваат во почетокот на XIX век, а кај нас кон крајот на овој век. Во Република Македонија, во моментот на пишувањето на трудот постојат 16 хотели со пет ѕвезди. Нивното рангирање го направивме за да го утврдиме квалитетот на услугите, според коментарите на клиентите кои веќе престојувале во нив преземени од booking.com. Во услови на пазарна неизвесност и хиперконкурентност на туристичкиот глобален пазар квалитетот се наметнува како еден од главните фактори за привлекување и задржување на довербата кај клиентите, што овозможува зголемување на профитабилноста, раст и развој на хотелите. Применувањето на стандардите за квалитет и поставување на високи критериуми во ова поле на хотелите им овозможува наметнување на нови повисоки стандарди (Total Quality Management) за привлекување на поголем број клиенти.

Квалитетот на услугите на хотелите со пет ѕвезди во Република Македонија, според податоците кои можевме да ги анализираме од вкупно 3825 коментари и оценување на on-line платформата booking.com, недостасуваат стандарди за управување на квалитетот и континуирано нивно подобрување. Управувањето со квалитетот и високата неконкурентна цена (резултати од оценување со најслаба отценка 8,2) според категоризацијата е една од најслабите елементи на македонските хотеликаде е потребно повеќе да се вложи за надградување и зајакнување на хотелската дејност.

Едукација и доусовршувањето на персоналот, сигурноста на клиентите, нормирање и задржување на квалитетот на храната, соодветни цени, почитување на клиентите, доверливост, одговорност и сигурност се почетните елементи на кои треба да се обрне внимание. Воведувањето на нови содржини во понудата на хотелите со пет ѕвезди во Република Македонија како ол инклузив, викенд цени, пакети за различни таргетирани клиенти, реклама, збогатување на дополнителните услуги ќе овозможи подобрување на нивното работење, привлекување на поголем број на клиенти проширувајќи го туристичкиот пазарен сегмент. На овој начин македонските хотели ќе се приближат со понудите од регионот и ќе станат конкурентни на регионалниот и светскиот пазар оправдувајќи ги очекувањата на клиентите и продолжувајќи го престојот на клиентите.





## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Agheorghiesei, T, Ineson, E, (2011) The impact of online booking systems on customer loyalty in Romania, *Revista de turism*, N11
2. Bardi, J, (2007) *Hotel front office management*, New Jersey, John Wiley and Sons.
3. Barjaktarovič, D, (2013) *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd, Singidunum.
4. Brown, S, Gummesson, E, Edvardsson, B, Gustavsson, B (eds) 1991 *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, New York, Lexington Books.
5. Buhalis, D, (2003) *ETourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*, Essex, Pearson Education Limited.
6. Čačić, K, (2010) *Poslovanje hotelskih preduzeča*, Beograd, Singidunum.
7. Floris, R, Campagna, F, (2014) *Social Media Data in Tourism Planning: Analysing Tourists' Satisfaction in Space and Time*, Proceedings REAL CORP Tagungsband 21-23 May, Vienna, Austria.
8. Giannakos, N, Pateli, A, Pappas, I (2012) Investigation of the hotel customers perceptions: A study based on user-generated content of online booking platforms, 2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management Conference (2nd AHTMM Conference), Corfu, Greece.
9. Goeldner, C, Ritchie, B, (2009) *Tourism: principles, practices, philosophies*, New Jersey, John Wiley and Sons.
10. Inversini, A, Masiero, L, (2014) Selling rooms online: The use of social media and onlinetravel agents. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 272-292.
11. Ivanova, M, Ivanov, S, Magnini, V (eds) 2016 *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*, New York, Routledge.
12. Kadampulli, J, Mok, C, Sparks, B (eds) 2001 *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure*, New York, Routledge.
13. Laws, E, (2004) *Improving Tourism and Hospitality Services*, Oxon, CABI Publishing.
14. Levy, S, Duan, W, Boo, S, (2013) An Analysis of One-Star Online Reviews and Responses in the Washington, D.C., Lodging Market, *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1) 49-63.
15. Mazumder, S, Hasan, R, (2014) Measuring Service Quality and Customer Satisfaction of the Hotels in Bangladesh: A Study on National and International Hotel Guest, *Journal of Tourism and Hospitality Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 95-111.
16. Medlik, S, Ingram, H, (2000) *The business of hotels*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
17. Ogut, H, Cezar, A, (2012) The Factors Affecting Writing Reviews in Hotel Websites, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, 980 – 986.
18. Pizam, A, (ed) 2005 *International encyclopedia of hospitality management*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
19. Ritchie, B, Burns, P, Palmer, C (eds) 2005 *Tourism research methods: Integrating theory with practice*, Oxfordshire, CAB International.
20. Sherman, R, (2007) *Class acts: service and inequality in luxury hotels*, Berkley, University of California Press.
21. Tefera, O, Govender, K, (2015) Hotel Grading, Service Quality, Satisfaction and Loyalty – Proposing a Theoretical Model and Relationship, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* Vol. 4 (Special edition).
22. Thanh, LM (2015) Building Trust on the Online Review Site of Trip Advisor: The Cases of Top Ranked Hotels in Ho Chi Minh City, Vietnam, *Global Review of Research in Tourism, Hospitality and Leisure Management*, Vol: 1 Issue: 2.
23. Tuominen, P, (2010) The Influence of TripAdvisor Consumer-Generated Travel Reviews on Hotel Performance, 19th Annual Frontiers in Service Conference, June 10-13, Karlstad, Sweden.





24. Unkovič, S, Zečević, B, (2004) *Ekonomika u Turizmu*, Beograd, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beograd.
25. UNWTO (2014) *Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems – An Integrated Approach*, UNWTO, Madrid.
26. UNWTO (2016) *Tourism Highlights 2016 Edition*, UNWTO, Madrid.
27. Whitehead, L, (2011) Identifying future research opportunities in online consumer reviews: the case study of TripAdvisor, *International Journal of Technology Marketing*, 6(4), 341-354.
28. Будиноски, М, (2010) *Истражување на туристичкиот пазар*, Скопје, УТМС.
29. Бъчваров, М, Тончев, Ц, (1996) *Основи на туризъма*, Тилия, София.
30. ДЗС (2016) *Туризам во Република Македонија, 2011-2015*, Скопје, ДЗС.
31. Житошански, Љ, (2014) *Квалитетот на услугите во хотелската индустрија како фактор за лојалност на клиентите*, Битола, УКЛО.
32. Илиеска, К, (2009) *Маркетинг на услуги*, Битола, Киро Дандаро.
33. Микуновиќ, Љ, (1990) *Современ лексикон на странски зборови и изрази*, Скопје, Наша Книга.
34. Стамов, С, Алексиева, Ѓ, (2006) *Хотелиерство*, Кота, Пловдив.
35. Ташков, Н, Методијески, Д, (2012) *Хотелиерство*, УГД, Штип.



## ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ТИМСКАТА РАБОТА ВО ПРОЕКТИТЕ ЗА ЕНЕРГЕТСКАТА ЕФИКАСНОСТ И КОНКУРЕНТНОСТ НА КОМПАНИИТЕ

**М-р Роберто Илиевски**

Технички факултет, Битола  
[stil.bobi@gmail.com](mailto:stil.bobi@gmail.com)

**Олгица Илиевска, дипл.оперативен менаџер**

Бизнис академија Смилевски - БАС, Битола  
[stil.bobi@gmail.com](mailto:stil.bobi@gmail.com)

### АПСТРАКТ

Компаниите во Република Македонија својата долгорочна конкурентност ја подобруваат преку инвестиционите проекти од областа на енергетската ефикасност. Преку инвестиционите проекти компаниите ги намалуваат трошоците за енергија на најразлични начини: поефикасно греење и ладење, заштеда на средства, користење на енергетско ефикасни машини и опрема, автоматизација на процесите во работењето, поздрава работна околина, поефикасно менаџирање со ресурсите, враќање на инвестицијата и промена на навиките на однесување на вработените во насока на порационално користење ресурси.

Во целокупниот овој процес на градење на конкурентност, човечките ресурси во секоја компанија мораат тимски да работаат, да планираат и имплементираат успешни инвестициони проекти.

Анализите од овој труд направени се во 24 компании во нашата земја со посебен акцент на влијанието на тимската работа врз реализација на проектите, а преку нив и подобрување на нивната конкурентност.

Како заклучни препораки во трудот произлегуваат сите ефекти на тимската работа во стекнувањето конкурентска предност на компаниите во Република Македонија.

**Клучни зборови:** енергетска ефикасност, тимска работа, проект, конкурентност.



## IMPLEMENTATION OF TEAM WORK IN PROJECTS FOR ENERGY EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF COMPANIES

**Roberto Ilievski, MSc**

Technical Faculty, Bitola

[stil.bobi@gmail.com](mailto:stil.bobi@gmail.com)

**Olgica Ilievska, BA Operations Manager**

Bussines academy Smilevski-BAS- Bitola

[stil.bobi@gmail.com](mailto:stil.bobi@gmail.com)

### ABSTRACT

Companies in the country its long-term competitiveness improves through investment projects related to energy efficiency.

Through investment projects companies reduce energy costs in various ways: more efficient heating and cooling, saving devices, use of energy efficient machinery and equipment, automation of processes in operation, healthier work environment, more efficient management of resources, return on investment and change habits of behavior of the employees in order to use resources more rationally.

In the overall process of building competitiveness, human resources in each company have a team to work, plan and implement successful investment projects

The analysis of this paper were made in 24 companies in our country with particular emphasis on the impact of teamwork on realization of projects, and through them improve their competitiveness.

As concluding recommendations in the paper derive all the effects of teamwork in gaining a competitive advantage to companies in the country.

**Keywords:** energy efficiency, teamwork, project, competitiveness.



## ВОВЕД

Правилното и ефикасно формирање на енергетскиот систем бара комбинирање повеќе мерки, како што се: намалување на потребата за енергија, користење обновливи извори на енергија, примена на нови технологии при градба на објектите, примена на топлинска изолација и др.

Европската Унија има развиено силна стратегиска, но и законодавна рамка, преку која обезбедува предуслови и осигурува искористување на огромниот потенцијал на енергетски заштеди. Република Македонија, согласно Договорот за стабилизација и асоцијација со ЕУ треба да го усогласи своето законодавство со она на ЕУ. Подобрвање на енергетската ефикасност, користење обновливи извори на енергија и анализа и разгледување на влијанието на производството и потрошувачката на енергија врз животната средина се едни од барањата содржани во член 99 од Договорот.

Позначајни меѓународни договори и протоколи кои имаат за цел поттикнување на енергетската ефикасност се: Договорот за енергетска повелба, Протоколот кон енергетската повелба, Протокол за енергетска ефикасност и сродни аспекти на заштитата на животната средина (ПЕЕСАЗЖС) и Договорот за енергетска заедница. Целосната законска регулатива за енергетска ефикасност на ЕУ е достапна на <http://europa.eu/legislation>.

На општинско ниво значајна е иницијативата за Повелба на градоначалниците (Covenant of Mayors), покрената од страна на Европската комисија во 2008 година. Претставува доброволен договор со чие потпишување градоначалниците се обврзуваат на применување конкретни мерки за енергетска ефикасност, кои водат кон намалување на емисиите на CO<sub>2</sub> во нивните градови/ општини за повеќе од 20% до 2020 година, согласно Предлогот на Европската енергетска политика од 2007 година.

Законската рамка за енергетска ефикасност во Република Македонија е претставена во:

- Законот за енергетика<sup>29</sup> ;
- Стратегијата за развој на енергетиката<sup>30</sup> ; и
- Стратегијата за унапредување на енергетската ефикасност<sup>31</sup> .

Целта на **Законот за енергетика** е да се обезбеди:

- сигурно, безбедно и квалитетно снабдување на потрошувачите со енергија и енергенси;
- создавање ефикасен, конкурентен и финансиски одржлив енергетски сектор;
- поттикнување на конкуренцијата на енергетските пазари со почитување на начелата на недискриминација, објективност и транспарентност;
- интегрирање на енергетските пазари на Република Македонија во регионалните и во меѓународните енергетски пазари во согласност со обврските преземени со ратификуваните меѓународни договори;

<sup>29</sup> Сл. весник на РМ бр. 16/11,79/13 и 164/13

<sup>30</sup> Достапна на <http://www.ea.gov.mk>

<sup>31</sup> Сл. весник на РМ бр. 143/10



- зголемување на енергетската ефикасност и поттикнување на искористувањето на обновливите извори на енергија; и
- заштита на животната средина од негативните влијанија при вршењето одделни дејности од областа на енергетиката.

Согласно Законот, Владата на РМ ја усвојува Стратегијата за развој на енергетиката на период од 20 години, со ревидирање на истата на секои 5 години, како и Програмата за реализација на Стратегијата за развој на енергетиката.

Политиката за ефикасно користење на енергијата се утврдува со Стратегијата за енергетската ефикасност, којашто ја донесува Владата на Република Македонија на предлог на ресорното министерство (Министерството за економија), а се однесува на период од десет години, во согласност со Стратегијата за развој на енергетиката.

Дел од тие цели се прикажани во табела 1.

Табела 1 Национални годишни индикативни цели за заштеда на енергија за 2018г

Националните годишни индикативни цели за заштеда на енергија за 2018-та година	<b>147.2</b>
<b>Сектор</b>	<b>Предвидени годишни заштеди на енергија до крајот на 2018-та година</b>
Станбен сектор	40.51
Комерцијален сектор и комуналии	24.19
Сектор за индустрија	90.45
Сектор за транспорт	44.63
Вкупно предвидени енергетски заштеди	199.78

Стратегијата за унапредување на енергетската ефикасност во Република Македонија до 2020г. е усвоена во септември 2010 година. Оваа стратегија воспоставува рамка за подобрување на состојбата на одржливото користење на енергијата преку усвојување и спроведувањето правни и регулаторни мерки, институционално и кадровско зајакнување, социјални и финансиски мерки, како и голем број технички програми и иницијативи наменети за потрошувачите. Заради спроведување на Стратегијата за енергетска ефикасност на Република Македонија, Владата на Република Македонија, по предлог од Министерството, на секои три години, донесува акциски план за енергетска ефикасност. Република Македонија има донесено и редица подзаконски акти (правилници, уредби) кои ја опфаќаат енергетската ефикасност. Истите се достапни на веб-страницата на Агенцијата за енергетика [http:// www.ea.gov.mk/](http://www.ea.gov.mk/).



## ТИМСКА РАБОТА ВО ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ПРОЕКТИ ЗА ЕНЕРГЕТСКА ЕФИКАСНОСТ

Компаниите во Република Македонија својата долгорочна конкурентност ја подобруваат преку инвестиционите проекти од областа на енергетската ефикасност.

Преку инвестиционите проекти компаниите ги намалуваат трошоците за енергија на најразлични начини:

- поефикасно греење и ладење,
- заштеда на средства,
- користење на енергетско ефикасни машини и опрема,
- автоматизација на процесите во работењето,
- поздрава работна околина,
- поефикасно менаџирање со ресурсите,
- враќање на инвестицијата и
- промена на навиките на однесување на вработените во насока на порационално користење ресурси.

Во целокупниот овој процес на градење на конкурентност, човечките ресурси во секоја компанија мораат тимски да работаат, да планираат и имплементираат успешни инвестициони проекти.

Проектниот тим има функција да ја трансформира организацијата од едно ниво во друго (повисоко ниво) на развој преку решавање на одредени проблеми или преку создавање на нешто ново што дотогаш во организацијата не е создадено. Овие тимови постојат се додека има проекти. Карактеристика на овие тимови е во тоа што постои јадро на тимот кој не се менува, а додека другите членови на тимот се менуваат во зависност од фазите на проектот. Тука секогаш има водач на тимот. Тој е сопственик на проектната идеја и континуирано учествува во тимот во текот на целиот проект. Бидејќи вложувања често имаат идеолошки, организациски, подготвителни и извршувачки фази, се бараат различни надлежности на водачот на тимот.

Проектните тимови имаат најмногу слобода во изборот на целите, начините и средствата за постигнување на целите, како и за изборот на членовите на тимот, но во исто време имаат високо ниво на нови одговорности. Овие тимови се изложени во значителна мера на неизвесности и ризици.

Како актери во тимската работа се следниве учесници:

- Претставник на менаџментот на тимот кој има главна менаџерска и контролна улога
- Водачот на тимот
- Членовите на јадрото на тим
- Останати членови на тимот

Претставник на менаџментот на тимот кој има главна менаџерска и контролна улога. Тој ги дефинира мисијата, целите на тимот и тимската работа и ги поставува квалитативните и квантитативни критериуми за тимот и тимската работа.



Водачот на тимот ја формулира концепцијата на тимот, ги избира и ги подготвува членовите на тимот и активно учествува во работата на главниот тим. На почетокот е само потенцијалот на водачот и само по прифаќање на неговиот концепт станува официјален водач на тимот.

Членовите на јадрото на тимот располагаат со суштински компетенции за реализација на задачите, поседуваат афинитети за тимска работа, учествуваат во концепцијата за постигнување на целите и способни се да водат одредени подфази на тимската работа во зависност од нивните специфични доминантни компетенции.

Кога тимот ќе дојде во имплементација на проектите за енергетска ефикасност функционира како една целина, а членовите ги завршуваат задачите самостојно, без проблеми и конфликти. Членовите се мотивирани, имаат познавање и стручност за задачите кои треба да ги завршат и можат самите да донесуваат одлуки без интервенција од водачот на тимот. Поради тоа, водачот на тимот делегира задачи и одговорности и многу малку дава наредби, туку само ја следи работата на членовите и одговара на поставените прашања, доколку се појават.

## РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Анализите од овој труд направени се во 24 компании во нашата земја со посебен акцент на влијанието на тимската работа врз реализација на проектите, а преку нив и подобрување на нивната конкурентност. Еве ги најважните квалитативни резултати кои произлегоа од истражувањето:

Истражувањето потврди дека составот на членовите на проектиот тим зависи од проектот и од структурата на проектиот тим. Односно дали се работи за ИТ или градежни инженери ќе зависи од тоа дали ќе се развива програма за енергетска ефикасност нов вид или ќе гради станбен или деловен простор со сите нивоа на енергетски ефикасности. При изборот на членовите на тимот проектниот менаџер треба да осигура дека членовите ги имаат клучните компетенции за извршување на задачите потребните вештини, знаење и искуство.

За разлика од функционалните тимови (тимови кои припаѓаат на одредени функционални единици во организацијата) каде сите членови на тимот припаѓаат на самиот функционален тим, членовите на проектниот тим припаѓаат на други (функционални и проектни) тимови. Оттука, членовите на тимот, покрај проектните задачи имаат други задачи зададени од нивните функционални или други проектни менаџери и не можат да бидат 100% посветени на активностите на проектот. Ова ја прави работата на тимот покомплицирана и ја отежнува работата на проектниот менаџер за раководење со самиот проектен тим. Понатаму, членовите на тимот имаат друг претпоставен менаџер (во функционалниот тим на кој припаѓаат) кој:

- ги евалуира
- се грижи за нивниот развој
- одлучува за нивниот напредок во кариерата

Оттука, природно е членовите на тимот да покажуваат поголема лојалност и наклонетост кон својот функционален тим и претпоставен менаџер, што повторно ја прави работата на проектниот менаџер покомплицирана. Од другите карактеристики на проектните тимови битно е да се напомене дека истражувањето потврди дека тие се креираат за самиот проект и се



растураат по завршувањето на истиот. Тоа може да предизвика проблеми кај мотивацијата, посветеноста и лојалноста на членовите на тимот.

Истражувањето потврди дека при имплементација на досегашните проекти за енергетска мораат проектните тимови да ги содржат следните елементи:

- о Јасна поделба на задачите и меѓусебна соработка.

Јасната поделба на задачите и одговорностите во рамките на тимот е од исклучива важност за ефикасноста, намалување на непотребно дуплирање во работата, како и за спречување на конфликти помеѓу членовите на тимот. Меѓусебната соработка на членовите на тимот е сврзното ткиво кое ја поврзува успешноста на секоја од одделните задачи во успешно остварена тимска цел.

- о Поделба на работата и раководењето со задачите.

Поделбата на работата и раководењето со задачите ги разграничува одговорностите што овозможува подобро менаџирање со проектните задачи, а како и погоре е од исклучива важност за ефикасноста, намалување на непотребно дуплирање во работата, како и за спречување на конфликти помеѓу членовите на тимот.

- о Отворено и точно доставување на информациите.

Комуникацијата, а оттука и отвореното и точно доставување на информациите е од исклучителна важност за секој тим. Покрај отворено и точно, доставувањето на информациите треба да биде и навремено и целосно, т.е. да се избегнува доставување на селективни информации. Со доставувањето на информациите секој од членовите ќе располага со сите потребни податоци за успешно завршување на своите задачи.

- о Донесување на одлуки на различни начини, зависно од ситуацијата.

Ова се однесува пред се на проектниот менаџер, но и на останатите членови на тимот во чиј делокруг на работата е и донесување на одлуки. Истото значи дека членовите на тимот не треба да се склонени кон донесување на стандардизирани одлуки, туку дека треба целосно да ја согледуваат секоја ситуација и да донесат одлука која ќе биде соодветна на таа ситуација. Ова е особено битно во работата на проекти, затоа што по самата дефиниција проектите претставуваат нешто ново, нешто што дотогаш (во целост или делумно) не било правено во дадената организација.

- о Конфликтите се сфаќаат позитивно и се решаваат.

Успешните тимови ги прифаќаат конфликтите како неминовен дел од работата и ги решаваат на начин што ќе дојдат до позитивно решение. Решавајќи ги конфликтите со тоа што ќе се изнајде позитивно решение, тимовите стануваат поединствени и посилни после секој конфликт.

- о Вклученост на сите во работата со голема поддршка и доверба.





Со цел одредени членови на тимот да не се чувствуваат запоставени или заборавени, а за сметка на тоа други да бидат преоптеретени со работа, задача на проектниот менаџер е рамноправно да ја распредели работата и да ги вклучи сите членови на тимот притоа давајќи им ја потребната поддршка и покажувајќи им дека има доверба во нивните способности.

## **ЗАКЛУЧОК**

Како заклучни препораки во трудот произлегуваат сите ефекти на тимската работа во стекнувањето конкурентска предност на компаниите во Република Македонија:

- поефикасно менаџирање со ресурсите,
- враќање на инвестицијата и
- промена на навиките на однесување на вработените во насока на порационално користење ресурси.

Во проектните тимови е невозможно да се исполнат истовремено индивидуалните цели на секој член на тимот, затоа потребно е да се прави компромис.

Истражувањата покажаа дека членовите на тимот во процесот на утврдување на целите на тимот вложуваат многу напор за да се здобијат со взаемна доверба. Во критични ситуации, кога тие се во опасност, како по правило, несогласувањата се ставаат настрана од тимската работа. Тогаш тимови стануваат покомпактни, поефикасни и попродуктивни. Пожелно е во тимовите поголемо внимание да се посветува кон заедничките цели и развојот на меѓусебната доверба.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Kerzner, H. (2003). Applied Project Management: Best Practices on Implementation, John Wiley&Sons, New Jersey.
2. Levine, H. A. (2002). Project management, Tips, Tactics and Tools, John Wiley & Sons, New York.
3. Larry Richman .(2011) : Successful Project Management, Third Edition, AMA, New York.
4. Сл. весник на РМ бр. 16/11,79/13 и 164/13.



ISBN 978-608-4729-06-8