



ШЕСТИ СТРУЧЕН СИМПОЗИУМ

МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ

ПРЕДМЕТЕН ФОКУС:

ПРЕДИЗВИЦИ И МОЖНОСТИ ВО СОВРЕМЕНИ УСЛОВИ НА РАБОТЕЊЕ

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ

www.bas.edu.mk/simpozium

БИЗНИС АКАДЕМИЈА СМИЛЕВСКИ - БАС, СКОПЈЕ

БАС ИНСТИТУТ ЗА МЕНАЏМЕНТ, БИТОЛА



Шести стручен симпозиум

МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ

со предметен фокус

ПРЕДИЗВИЦИ И МОЖНОСТИ ВО СОВРЕМЕНИ УСЛОВИ НА РАБОТЕЊЕ

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ

Скопје, 2019



Издавач

Бизнис Академија Смилевски – БАС, Скопје

За издавачот

Проф. д-р Маја Кочоска

Претседател на програмскиот одбор

Техничка и компјутерска обработка

Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски

Корица

Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски

CIP - Каталогизација во публикација

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

658.1:005(062)

СТРУЧЕН симпозиум "Менаџментот и современите практики" со предметен фокус
"Предизвици и можности во современи услови на работење" (6 ; 2019)

Зборник на трудови / Шести стручен симпозиум "Менаџментот и современите практики"
со предметен фокус "Предизвици и можности во современи услови на работење". - Скопје :
Бизнис академија Смилевски, 2019. - 191 стр. : илустр. ; 25 см

ISBN 978-608-4690-19-1

а) Работење на организации - Менаџмент - Собири

COBISS.MK-ID 111601930



МИСИЈА НА СИМПОЗИУМОТ |

- Проучување на современите трендови во работењето на организациите и јавно презентирање на согледувањата за нив.
- Поттикнување, а со тоа и ширење, на нивната примена во работењето на нашите организации.



ЦЕЛИ НА СИМПОЗИУМОТ |

- Да се споделат искуства и добри актуелни менаџерски практики кои моментално ги применуваат организациите.
- Да се направи паралела помеѓу менаџерските практики кои организациите ги применуваат и современите трендови во работењето на организациите.
- Да се прикажат можностите од воведување нови дигитални решенија во организациите со цел подобрување на нивното целокупно работење.
- Да се испитаат можностите и тешкотиите при планирањето и имплементацијата на организациски промени и развој.
- Да се укаже на зголемување на конкурентноста на организациите преку дигитализација и константно вложување во организациски промени и развој.



ПРОГРАМСКИ ОДБОР

1. Проф. д-р Маја Кочоска – претседател
2. Проф. д-р Цветко Смилевски
3. Проф. д-р Лидија Стефановска
4. Проф. д-р Гордана Тасевска
5. Проф. д-р Тони Соклевски
6. Проф. д-р Таип Јакупи
7. Виш пред. д-р Даниела Карадаков
8. Виш пред. д-р Дијана Ивановска Пржо
9. Виш пред. м-р Горазд Смилевски
10. Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски



ОРГАНИЗАЦИСКИ ОДБОР

1. Ненад Дафинчевски, МБА – претседател
2. Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски
3. Пред. м-р Билјана Галовска
4. Пред. д-р Весна Стојановска
5. Ана Христовски, МБА
6. Андријана Апостолова, МБА
7. Симона Наќева



СОДРЖИНА

• ПРОГРАМСКИ ОДБОР	4
• ОРГАНИЗАЦИСКИ ОДБОР	4
• СОДРЖИНА	5
• ЛИСТА НА ТРУДОВИ	5
• СЕКЦИЈА 1: Дигиталните трендови како фактор за поголема конкурентност и одржливост на пазарот	7
• СЕКЦИЈА 2: Инвестирање во организациски промени и развој	Error! Bookmark not defined.

ЛИСТА НА ТРУДОВИ

СЕКЦИЈА 1: ДИГИТАЛНИТЕ ТРЕНДОВИ КАКО ФАКТОР ЗА ПОГОЛЕМА КОНКУРЕНТНОСТ И ОДРЖЛИВОСТ НА ПАЗАРОТ

• ВЛИЈАНИЕТО НА БИЗНИС ЛАБОРАТОРИСКИТЕ ВЕЖБИ ВРЗ КРЕИРАЊЕТО НА ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ КАЈ СТУДЕНТИТЕ	8
Ана Христовски, МБА Андријана Апостолова, МБА	
• ДИГИТАЛИЗАЦИЈА НА ЗЕМЈОДЕЛСТВОТО ПРЕКУ ИТ АПЛИКАЦИЈАТА „ЈАВЕН АГРО БИЗНИС“	12
Доц. Д-р Ана Ристевска	
• МЕТАФОРИЧНИТЕ ПРИКАЗНИ КАКО МОЌНА АЛАТКА ЗА ВЛИЈАНИЕ НА СЕБЕ И ДРУГИТЕ	16
М-р Билјана Галовска Д-р Гордана Тасевска	
• “BIG DATA” – НЕЗАМЕНЛИВА АЛАТКА ВО ПРОЦЕСОТ НА ПЛАНИРАЊЕ	21
Бојан Попоски Проф. д-р Маја Кочоска	
• ДАЛИ НАВИСТИНА ВИРТУЕЛНАТА И АУГМЕНТИРАНАТА РЕАЛНОСТ ИМААТ МЕСТО ВО ХОТЕЛСКИОТ МАРКЕТИНГ?	27
Асс. м-р Цветанка Ристова, докторанд	
• ИНОВАТИВНО ХОТЕЛИЕРСТВО: НАЧИНИ НА КОИ BIG DATA АНАЛИЗАТА СЕ КОРИСТИ ЗА СОЗДАВАЊЕ НА ПЕРСОНАЛИЗИРАНО ИСКУСТВО И ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ПРОФИТОТ	33
Асс. м-р Цветанка Ристова, докторанд	
• ГЕЈМИФИКАЦИЈА НА ОБРАЗОВАНИЕТО	39
Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски Ненад Дафинчевски, МБА	
• ИДНИНАТА НА СМЕТКОВНАТА ПРОФЕСИЈА ВО ЕРА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЈА	44
М-р Ленче Папазовска	
• ИНОВАТИВНО МЕНАЏИРАЊЕ НА ТРАНСПОРТНИТЕ КОМПАНИИ И КРЕИРАЊЕ МОЖНОСТ ЗА ПОГОЛЕМА КОНКУРЕНТНОСТ И ОДРЖЛИВОСТ НА ПАЗАРОТ	55
М-р Магдалена Мицева	
• ОРГАНСКОТО ПРОИЗВОДСТВО КАКО ИНОВАЦИЈА ВО АГРОБИЗНИСОТ	59
Наталија Таневска	
• ЖИВОТНО ОСИГУРУВАЊЕ БЕНЕФИЦИИ И ИНОВАЦИИ	66
Самра Имери	
• ЕКОЛОШКИ МЕНАЏМЕНТ ВО ФУНКЦИЈА НА ЗАШТИТА НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА	73
М-р Слаѓана Стаменкова	
• ПОПУЛАРИЗАЦИЈА НА МАШИНСКОТО УЧЕЊЕ ВО СТУДИИТЕ ПО МЕНАЏМЕНТ	78
Стеван Поповски	
• МЕНАЏИРАЊЕ НА ИНОВАЦИИТЕ ВО ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ СО ФОКУС КОН КРЕИРАЊЕ И ОДРЖУВАЊЕ НА ИНОВАТИВНА КУЛТУРА	83
Доц. д-р Весна Стојановска	

СЕКЦИЈА 2: ИНВЕСТИРАЊЕ ВО ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ И РАЗВОЈ

• МЕНАЏМЕНТ НА ЗНАЕЊЕ ВО СЕМЕЈНО ПРЕТПРИЈАТИЕ КАКО КОМПАРАТИВНА ПРЕДНОСТ	91
Бедри Адеми Дафина Тмара	
• КОНЦЕПЦИСКАТА МАПА НА АДИЖЕС	97
Бобан Козаров	

• ПРОМЕНА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА КАКО ПРЕДУСЛОВ ЗА ЗГОЛЕМЕНА ПРОДУКТИВНОСТ	103
Д-р Васил Стамболиски, Дипл. маш. инж	
• УЛОГАТА НА НАСТАВНИКОТ ВО ПРОЦЕСОТ НА МЕНАЦИРАЊЕ СО ЗНАЕЊЕТО	108
Вонр. Проф. Д-р Виктор Митревски Милена Митревска	
• СИСТЕМИТЕ ЗА МЕРЕЊЕ И ОЦЕНКА НА МАРКЕТИНГ ПЕРФОРМАНСИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ	113
Д-р Дијана Ивановска Пржо Катерина Петровска	
• ПОЗИТИВНИ И НЕГАТИВНИ СТРАНИ НА МОДЕРНАТА ФЛЕКСИБИЛНОСТ НА РАБОТНОТО МЕСТО.....	119
Елена Блажевска Предраг Митрикески Клекачкоски	
• ЕДУКАЦИЈАТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ФУНКЦИЈА НА ЈАКНЕЊЕ НА КАПАЦИТЕТИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ.....	123
Елизабета Андриевска-Ефимова Виш пред. д-р Даниела Карадаков	
• ЕТИКАТА, НЕЈЗИНИТЕ ВРЕДНОСТИ И УЛОГАТА ВО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОМУНИКАЦИЈА	129
Д-р Гордана Тасевска М-р Билјана Галовска	
• ВЛИЈАНИЕ НА СИСТЕМИТЕ НА НАГРАДУВАЊЕ ВРЗ МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ	135
Доц. д-р. Јасмина Мишоска Симов Проф. д-р. Биљана Петревска	
• УЛОГАТА НА МЧР ВО МОДЕРНИТЕ БИЗНИСИ.....	138
Доц. д-р Кристина Крстеска	
• ИНТЕРАКЦИЈА МЕЃУ ЕЛЕМЕНТИТЕ НА BURKE & LITWIN – ОВИОТ МОДЕЛ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКАТА ИЗВЕДБА	145
Проф. д-р Лидија Стефановска Проф. д-р Менде Солунчевски Проф. д-р Горан Василевски	
• ВЛИЈАНИЕТО НА КВАЛИТЕТОТ НА УСЛУГАТА ВРЗ ЗАДОВОЛСТВОТО КАЈ ПОТРОШУВАЧИТЕ, ЛОЈАЛНОСТА И БРЕНД ИМИЏОТ.....	150
Проф. д-р Маја Кочоска	
• СОВРЕМЕНИТЕ ПРЕДИЗВИЦИ ВО МЕНАЦИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ - ПРЕДИЗВИК ЗА НОВИ ИСТРАЖУВАЧКИ НАСОКИ	156
Вонр. проф. д-р Марија Котевска-Димовска Проф. д-р Таип Јакупи	
• ПРЕТПРИЕМНИЧКОТО ОБРАЗОВАНИЕ–ЕФИКАСЕН ПРИСТАП ЗА ВРАБОТУВАЊЕ-СЛУЧАЈОТ ВО МАКЕДОНИЈА	161
Д-р Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска Проф. д-р Мимоза Серафимова Евгенија Ѓорѓиоска	
• МОТИВИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО НЕВЛАДИН СЕКТОР	168
Силвија Попчановска Барбара Башевска	
• ДЕРЕГУЛАЦИЈА НА МАКЕДОНСКАТА ЕКОНОМИЈА – БИТЕН ПРЕДУСЛОВ ЗА ОДДРЖЛИВА КОНКУРЕНТНОСТ ..	172
Проф. д-р Таип Јакупи Вонр. проф. д-р Марија Котевска-Димовска	
• ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ГРАДЕЊЕ НА СИЛНА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА ВО ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ И УСЛУЖНИ ОРГАНИЗАЦИИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА	176
Проф. д-р Тони Соклевски Андријана Апостолова, МБА	
• НАПУШТАЊЕ НА РАБОТНОТО МЕСТО – ПРЕДИЗВИК ИЛИ ЗАКАНА ЗА ОРГАНИЗАЦИИТЕ	182
Злате Петрушевски Виш пред. д-р Даниела Карадаков	
• КЛАСИЧЕН ПРИМЕР НА ИЛЕГАЛЕН УВОЗ И ПУШТАЊЕ ВО СЛОБОДЕН ПРОМЕТ НА БРАЗИЛСКО МЕСО.....	187
Кристијан Насковски	





СЕКЦИЈА 1: Дигиталните трендови како
фактор за поголема конкурентност и
одржливост на пазарот

ВЛИЈАНИЕТО НА БИЗНИС ЛАБОРАТОРИСКИТЕ ВЕЖБИ ВРЗ КРЕИРАЊЕТО НА ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ КАЈ СТУДЕНТИТЕ

Ана Христовски, МБА

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

Андријана Апостолова, МБА

БАС Институт за менаџмент, Битола
andrijanaapostolova@yahoo.com

УДК | 378.147.091.33-027.22:334.72

АПСТРАКТ

Едно од правилата вели дека терминот или дефиницијата е многу полесно да се запомни ако истата се претстави на забавен начин. За таа цел, во изминатите години се применува еден модерен и ефикасен начин на учење т.е. се употребува моделот на Бизнис лабораториски вежби. Преку овој модел на учење се стекнуваат одредени вештини кој што се барани на пазарот на трудот а такви се: организирање, работа во тим, планирање, вештини за јавен говор, презентациски вештини и истите треба да ги поседува секој студент уште пред неговото прво вработување. Ова е начин на учење преку „игри“ и истиот се покажува како доста успешен и би требало да се применува во целокупниот образовниот процес на студентите.

Клучни зборови: *бизнис лабораториски вежби, вештини, учење.*

ВОВЕД

Зар не би било убаво кога би можеле да ги решиме сите наши проблеми на работното место пред да се појават? Да можеме да ги предвидиме, нешто како со кристална топка. Но, такво нешто не постои, магични решенија спакувани и готови нема. Модерниот бизнис се движи со неверојатно брзо темпо и способноста за соодветно реагирање и прилагодување кон новите ситуации е од клучно значење за успехот. Сепак, најдобрите современи бизнис лидери вложуваат напори да ги решат проблемите пред да се манифестираат.

За среќа, постојат чекори што сите можеме да ги преземеме за да ги предвидиме проблемите и да ги спречиме, што нè прави подобри и поефективни вработени. Затоа во БАС на студентите им се дава шанса да учат како да се справат со проблемите на работа уште пред да бидат вработени. Односно, на часовите по бизнис лабораторија преку практични вежби учат ораторски вештини, планирање на финансии, планирање на ресурси, делегирање на задачи, работа со човечки ресурси, евалвација и сл. Имено, бизнис лабораторијата е посебна програма која опфаќа деловни концепти предадени преку кооперативно – конкурентски бизнис игри и работа на студентите во виртуелни компании. Оваа програма претставува подготовка на студентите за реалната практична настава. Таа е составена од 12 поединечни средби, а ја координира координаторот за Бизнис лабораторија.

ТРАДИЦИОНАЛНИ СИСТЕМИ НА НАСТАВА

Се чини дека образованието останало исто толку години. Пред не толку одамна, главниот начин на пренесување на знаења до студентите беше преку директна настава, давање на упатства и инструкции од страна на професорите додека студентите тоа требаше да го запомнат. Без дискусија, без поставување на прашањето: „а како ова да го искористам надвор од наставата“?

Постојат дебати за тоа дали колеџот е вреден за времето и трошоците, без разлика дали диплома е повеќе релевантна, и приказни на дипломирани студенти кои немаат добри работни места. Толку многу информации во многу области се поминати по четири години во високо образование. Образовните стратегии вклучуваат стратегија за учење, стратегија за искуство и стратегија за вежбање. Едно од правилата вели дека терминот или дефиницијата е многу полесно да се запомни ако истата се претстави



на забавен начин. Исто така, мотивацијата се зголемува кога правиме нешто интересно. Една од најважните техники во овој поглед е учењето преку бизнис лабораториски вежби. Ако некои информации можат да бидат презентирани со некоја визуелна слика или анимација, тогаш истото треба да се визуелизира и презентира. Голем број задачи со различни примери им обезбедуваат на студентите добра обука за нивното прво вработување. Кога студентот ги гледа резултатите од учењето, тој ќе се обиде да се подобри во секое последователно повторување. Така почнува да се натпреварува со себе, но и со останатите членови на тимот. Природата на човекот е духот на конкуренцијата, така на студентите им се овозможува преку игра да постигнат се подобри резултати. Обликување на наставни содржини со содржини од тековни реални ситуации и проблеми и креирањето на виртуелни компании овозможува студентот да се стекнува со знаења на еден забавен начин .

Со воведување на овие промени и се овозможува и развивање на добри и пријателски односи со студентите, стравот од учењето и училиштето полека кој овие деца исчезнува, а со тоа студентите со нивната мотивација и активности за постигнување на подобри резултати и несвесно стануваат се поуспешни. Наставата може да ве направи забавна, интересна и динамична. Студентите со нивната посветеност кон ваквиот начин на учење се најголемите поттик за во идните години да се создадат повеќе видови на вакви вежби преку игри од сите области, да се подготвува една вежба од овој стил бара повеќе напор и време од класична подготовка на еден наставен час, но постигнатите резултати кај студентите се мотив да бидеме уште по посветени кон создавањето на истите.

РАЗВИВАЊЕ НА КОМПЕТЕНЦИИ КАЈ СТУДЕНТИТЕ ПРЕКУ ПРИМЕНАТА НА БИЗНИС ЛАБОРАТОРИСКИТЕ ВЕЖБИ

Образованието е во постојана состојба на трансформација од почетокот на учењето. Додека не знаеме како ќе изгледа иднината на образованието во 2050 година или како точно ќе се промени нашиот сегашен систем, знаеме дека концептите како креативност, критичко размислување и продуктивен неуспех треба да им се предаваат на студентите да ги подготват за иднината. Меѓутоа, со новите технологии, како виртуелни симулации и имитации, на образовните институции им се дава можност да ја водат оваа образовна револуција преку нови методи на настава и учење.

Наставата по бизнис лабораторија на студентите им нуди:

- Ефективна комуникација

Преку бизнис лабораториските вежби студентите имаат огромна корист од транспарентната комуникација на неколку начини. Првенствено, преку споделување на визијата и стратегијата за решавање на одредена задача се зголемуваат шансите за ефикасно решавање на истата. Во иднина, како вработени ќе знаат дека однапред давање на насоки и известување ви дава предност кога претпријатието лансира нова иницијатива или започнува нови функции и апликации. Кога вработените ја очекуваат промената, тие ќе чувствуваат помалку притисок да реагираат и имаат повеќе време да се подготват соодветно.

- Повратна информација

Ефективната комуникација значи повеќе од едноставно давање доволно предупредување пред да се случи нешто или да се промени. Фидбекот е важен момент на крајот од секоја бизнис лабораториска вежба или предизвик. Преку фидбек на крајот од предизвикот, студентите ќе знаат каде погрешиле во исполнувањето на зададената задача, кои клучни информации ги пропуштиле. Исто, вработените допираат аспекти на организацијата која супервизорите и менаџерите никогаш не можат да ги видат, па затоа е важно активно вклучување во дискусија и согледувања во корист на сите.

- Креирање на нови решенија



Историјата честопати се повторува, но во деловниот свет, учењето од минатите или уште подобро од туѓи грешки е клучно за успех. Важно е да се потсетиме на минатото и на погрешните чекори, како и на тоа како се решени. Понекогаш, одговорот на тековниот или потенцијалниот проблем ќе личи проблем претходно решен.

- Поттикнување на соработка

Преку тимската работа студентите учат генерирање на идеи, развој на креативноста и учењето, развивање на доверба, зајакнување на индивидуалните вештини додека соработуваат едни со други, решавање на конфликти, размислување „надвор од рамката“ и воопшто помагајќи си меѓусебе си помагаат себеси зајакнувајќи ја самодовербата.

- Размислување хипотетички

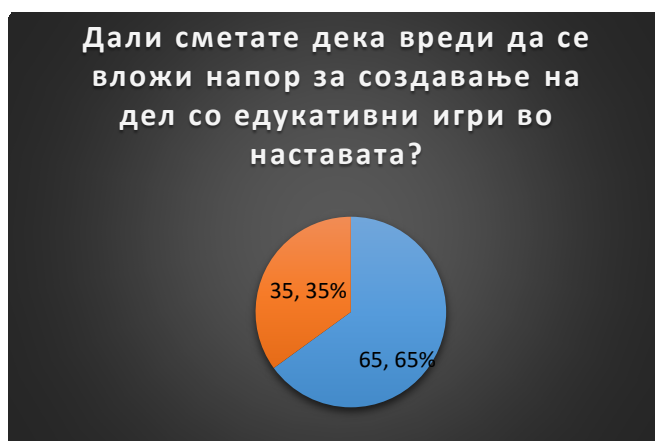
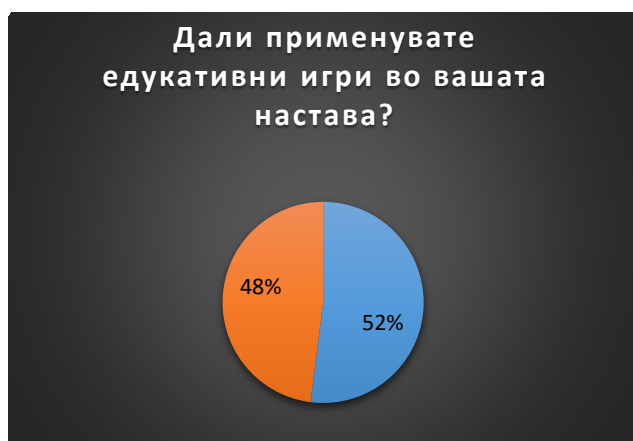
Еден од најдобрите начини да се тренира за да биде повеќе проактивен при решавање на проблемите е да се почне со хипотетичко размислување. Кога се планира, студентите учат да ги замислат можните исходи на некоја конкретна одлука и за можните пречки што може да произлезат од истата. Ефективното исчекување ќе се потпре на способноста да се анализира она што го знаат и да го применат на она што може да се случи. Никој не може точно да ја предвиди иднината, но во светот на бизнисот, работите се малку повеќе предвидливи ако се одвои време внимателно да се проценат познатите варијабли и да се применат минатите лекции.

- Тестирање

Без разлика дали се работи за развој на техника, производ, услуга, организирање на настан или изработка на производ, тестирањето е од клучно значење за успехот. Тестирањето секогаш кога е можно ќе помогне да се откријат скриени прашања. Подобро е да се најдат овие мааните пред да се спроведе промената, или да се презентира наместо да се врши контрола на штетата потоа.

КАКОВ Е СТАВОТ НА НАСТАВНИКОТ И СТУДЕНТОТ ЗА НАЧИНОТ НА УЧЕЊЕ ПРЕКУ БИЗНИС ЛАБОРАТОРИСКИТЕ ВЕЖБИ

Направивме едно мало истражување за тоа какви се ставови имаат студентите, а каков наставниците за начинот на учење преку Бизнис лабораториските вежби, т.е. модерниот начин на учење.



Ако ги погледнеме игрите во контекст на учењето, за разлика од рекреативните активности, перспективата на студентите и наставниците за користење на игри за учење се разликува. Од гледна точка на студентот, употребата на игра за учење може да има различни значења, на пр. учење и забава, се соочуваат со предизвикот и да се постигнат подобри резултати, „играат“ различни улоги, развивање



на способноста за експериментирање и резултатите од неговото набљудување, способноста да ги изразат своите чувства, размислување за одредени конфликтни ситуации, итн.

Од аспект на наставниците, тие ја одбираат опцијата за учење преку игра, со цел да стигнат до новата генерација на студенти. Тие нудат игра за воведување на нова тема на учење, со што се зголемува интересот на студентите за оваа тема, или како дополнителна активност за многу други намени, на пр. да се создадат можности за учење, да се зголеми мотивацијата на студентите или како друг начин на интеракција и комуникација.

Според горе прикажаното истражување можеме да воочиме дека 52% од интервјуираните наставници во своите предавања применуваат едукативни игри, додека 48% не го прават тоа. На прашањето дали сметате дека вреди да се вложи напор за создавање на дел со едукативни игри во секој наставен час 65% сметаат дека вреди, додека 48% се скептични и сметаат дека нема потреба тоа да се направи.

Некои од нив се изјаснија дека : „Тоа е невозможно. Играта е игра и нема никаква врска со образованието. Образованието е сериозна работа, а игрите немаат никаква врска со реалноста. Игри не се сигурни, ние и нашето образование бараат сигурност. “

Други наставници рекоа: „Во нашето учење, ние користиме компјутери и наставни материјали предаваме врз основа на играта. Повеќето студенти се воодушевени, интерактивност, симулација, графика, раскажување приказни, мешање на фактот и фикцијата, играње на улоги, конкуренција, дозволени се грешки.

ЗАКЛУЧОК

Бизнис лабораториските вежби се дизајнирани како дополнување на наставниот материјал. Според направените истражувања дел од наставниците се поотворени за воведување на образовни игри, додека постарите наставници сè уште се малку скептични во врска со предметот. Меѓутоа, постарите наставници сметаат дека образовните игри не се лоши за студентите, но сепак се држат за стари методи за кои сметаат дека се уште се релевантни. Во секој случај, модернизацијата на образованието е со цел да се создаде подобро образование на учениците и наставниците преку едукативни игри а тоа е иднината за следните генерации кои што доаѓаат.

БИБЛИОГРАФИЈА

- 1 Mayer, Richard E. 2003. Learning and instruction. Upper Saddle River, NJ: Merrill prentice hall.
- 2 Fleisher, Paul. 2008. Interactive simulations exploring math and science concepts. ExploreLearning's Gizmos from Technology & Learning.
- 3 www.techlearning.com/article/ExploreLearnings-Gizmos/44952.
- 4 Piager, Jean 1973. The child and reality: Problems of genetic psychology. New York: Grossman.
- 5 Rossi, Paolo. 2000. Logic and the art of memory. University of Chicago press. Sweller, John. 1999. Instructional design in technical areas. Camberwell, Australia: ACER press.
- 6 Soller, Amy and Ron Stevens. 2007. Applications of stochastic analyses for collaborative learning and cognitive assessment. In Advances in latent variable mixture models, edited by Gregory. R. Hancock & Karen. M. Samuelsen, 17–33). Institute for Defense Analysis, 4850 Mark Center Drive, Alexandria, USA.

Е- БИБЛИОГРАФИЈА

- 1 <https://www.inc.com/john-boitnott/how-to-solve-problems-at-work-before-they-happen.html>
- 2 <http://secondlife.com/>



ДИГИТАЛИЗАЦИЈА НА ЗЕМЈОДЕЛСТВОТО ПРЕКУ ИТ АПЛИКАЦИЈАТА „ЈАВЕН АГРО БИЗНИС“

Доц. Д-р Ана Ристевска

БАС Институт за менаџмент Битола
ana.ristevska12@gmail.com

УДК | 338.43:004.7(497.7)

АПСТРАКТ

Во овој труд ќе биде опишана ИТ за апликација за развој и дигитализација на земјоделството во Р.Северна Македонија, односно за унапредување на сите фирми и поединци кои се занимаваат со производство и продажба на земјоделски производи.

Освен развој на земјоделството, главната цел на оваа апликација е придонес во целокупната економија, односно напредок на сите фирми чија дејност е поврзана со земјоделството – производствени и продажни, за зголемување на своето производство, продажба и остварување на поголем приход.

Мисијата на оваа апликација е поврзување на сите субјекти во агро бизнисот во нашата земја, односно земјоделците, фирмите кои даваат услуги и ресурси (производи и опрема) за агро производство, производствените фирми, како и фирмите- трговци (продавачи) на агро производите.

Преку оваа апликација земјоделците, фирмите – давачи на ресурси за производство на агро производи, трговците со земјоделски производи, производствените фирми, како и сите останатите заинтересирани страни (останати фирми, здруженија, агрономи, ветеринари итн.) ќе бидат запознаени со понудата на пазарот за агро производи, побарувачката на пазарот, достапните ресурси за земјоделско производство, последните трендови во земјоделството, како и сите можности достапни за развој на земјоделството во нашата земја. Воедно, сите овие субјекти ќе имаат можност да се поврзуваат едни со други и да остварат соработки, сè со цел унапредување на активностите на сите субјекти во агро бизнисот во Р. Северна Македонија.

Оваа апликација е делумно развиена и ставена во функција, а истата е поддржана и од Фондот за иновации и технолошки развој.

Клучни зборови: агро бизнис, дигитализација, ИТ апликација

ОПИС НА АПЛИКАЦИЈАТА

Апликација е наменета за фирмите/физичките лица од земјоделскиот сектор. Називот на оваа апликација е Јавен Агро Бизнис (javen-agro.mk). Преку оваа апликација сите субјекти, односно земјоделци, сите фирми кои нудат услуги и ресурси за производство на агро производи, сите трговци со агро производи, како и сите агро експерти (агрономи, земјоделски инженери, ветеринари итн.) може да се регистрираат на оваа апликација и да си креираат своја е-агро страна.

Е-агро страната се креира многу брзо и едноставно, само во неколку чекори и не е потребно дополнително знаење за информатичките технологии. На оваа е-агро страна, сите субјекти во агро секторот, може да си ги пишуваат своите контакт информации, и според нивните потреби може да споделат информации од своето производство, својата понуда на агро производи на пазарот, својата побарувачка за агро производи, својата експертиза и искуство доколку нудат услуги итн.

Во овие е-агро страни, регистрираните корисници (односно субјектите во агро бизнисот) имаат можност да внесуваат контакт информации, линкови од веб страни и останати линкови, да пишуваат поголем текст, но и да внесуваат слики и друг мултимедијален материјал.



Креирањето на е-агро страни од страна на различните агро субјекти претставува креирање на база на податоци со сите луѓе и фирми од Р. Северна Македонија кои се дел од земјоделството - една од клучните стопански гранки во нашата земја. Сите креирани е-агро страни од базата на податоци, се поделени според регионите во Македонија, бидејќи така најсоодветно може да се добијат придобивките во оваа стопанска гранка.

Придобивките од базата на податоци се: брзо пребарување на потребните информации, склучување на договори и добивање на препораки.

Пребарувањето се однесува на добивање на соодветни информации за сè што е поврзано со производството и продажба на агро производи, односно информации за фирми, земјоделци, за достапни ресурси (материјали, семиња, опрема итн.), за откуп, за превозници на земјоделски производи итн.

До склучување на договори може да се дојди со пребарување на побарувана количина и достапната понуда за одредени земјоделски производи објавена преку е-агро страните на регистрираните корисници, односно поврзување на купувачите со продавачите на агро производите.

Додека, давањето на препораки се однесува на поврзување на експертите од земјоделската област кои се имаат регистрирано со е-агро страни во апликацијата и земјоделците кои имаат потреба од добивање на стручна помош за производство на квалитетни земјоделски производи.

Креирањето на е-агро страни и користење на базата со податоци за горенаведените цели е само еден дел од оваа агро апликација.

Другиот дел на оваа апликација се однесува на целосна поддршка на земјоделците за производство на квалитетни агро производи и задоволување на потребите на пазарот.

Во овој дел од апликацијата, земјоделците во зададени полиња ги пишуваат производите кои ги одгледуваат, регионот, површината и останати информации според различните агро дејности, и со помош на посебен алгоритам вграден во апликацијата, се обработуваат сите внесени е-агро страни и на автоматизиран начин на земјоделецот му се даваат препораки за успешно производство и продажба на своите агро производи.

Третиот дел од оваа апликација ќе вклучува е-трговија, односно дел каде што ќе се врши онлајн продажба на најразлични земјоделски производи и опрема.

ИНОВАЦИЈА ПРЕКУ АПЛИКАЦИЈАТА ЈАВЕН АГРО БИЗНИС

Преку овој проект ќе се воведат ИТ иновација во земјоделството и сите субјекти поврзани со земјоделството, односно преку ИТ агро апликација која е едноставна и лесна за користење, да се започне процесот на дигитализација во оваа стопанска гранка.

Иновацијата се однесува на развој на нов ИТ производ кој ќе биде наменет само за земјоделскиот сектор. Воедно, имаме иновација во целокупниот процес за добивање на информации за сите засегнати субјекти од земјоделскиот сектор. Исто така, преку оваа апликација ќе воведиме и маркетинг активности во оваа стопанска гранка, односно ќе ги мотивираме сите субјекти во земјоделството да се вклучат, да се промовираат, да споделуваат информации, и на тој начин сите заедно да придонесат кон развојот на сите агро дејности.

Агро бизнисот во нашата земја има голем потенцијал за развој поради големиот број на регистрирани земјоделци, како и фирми кои се занимаат во дејности поврзани со агро бизнисот. Исто така за потенцијалот на оваа стопанска гранка придонесуваат и соодветни услови за одгледување на различни култури/домашни животни, индустриско производство и тргување со нив.

Ваквиот потенцијал треба да се искористи, и информатичките технологии и современите маркетинг алатки да се стават во функција на развој на земјоделството.



ПОТРЕБА ОД АПЛИКАЦИЈАТА ЈАВЕН АГРО БИЗНИС

Идејата за овој проект произлезе од потребата знаењето за маркетинг и моќта на маркетинг активностите и ИТ алатките да се употребат за развој и поддршка на некоја стопанска гранка.

Земјоделството како стопанска гранка која содржи голема група на аграрни дејности, е клучна за обезбедување на храна, индустриско производство на храна, храна за животни, сировини за индустриска преработка и други потребни производи за одгледување на одредени растенија и домашни животни.

Р. Северна Македонија е земја во која има доволно ресурси за непречен развој на земјоделството, и голем број на фирми/луѓе/семејства кои се занимаваат со оваа област.

Но, и покрај поволните услови, според статистиките бројот на лица вработени во земјоделството во последниве неколку години е на исто ниво.

Голем број на фактори, меѓу кои како основен фактор може да се напомене стручноста на земјоделците, па потоа сите останати фактори кои може да влијаат, како на пример: увозот и извозот на земјоделски производи, политичките и економските состојби, климатски промени итн., имаат значителен ефект врз сите субјекти односно заинтересирани страни во агро бизнисот.

Недоволната експертиза на сите земјоделци заради непостоење доволна стручна и експертска помош, и недоволно информации за агро бизнисот, може да придонесе до неисполнување на планираното производство на агро производи, незадоволување на пазарот со потребните производи и се разбира фрустрираност на земјоделците, но и на сите фирми кои се поврзани со продажба на ресурси за агро производство, како и на трговци со агро производи.

Заради ваквите причини се намалува довербата во земјоделството како стопанска гранка, и населението во Македонија е се помалку мотивирано да биде дел од агро бизнисот.

Воедно, недоволните информации за достапните фирми, ресурси, трговци и сите останати субјекти во агро бизнисот, го намалуваат потенцијалот за развој на оваа стопанска гранка.

Заради ваквиот проблем, се јави идеја за креирање на апликација, која ќе им помогне на земјоделците односно ќе им даде соодветна поддршка при донесување на одредени одлуки за производство и продажба на агро производите. Освен на земјоделците, оваа апликација има за цел да даде поддршка на сите субјекти односно фирми кои нудат ресурси за производство, производствените фирми, како и фирми кои се занимаваат со продажба на агро производите, соодветно да ги промовираат и да ги понудат своите производи и услуги на земјоделците.

Преку оваа апликација многу лесно земјоделците ќе се поврзат со сите фирми кои нудат агро ресурси, како и со сите фирми-трговци за откуп на произведените земјоделски производи.

Воедно, и многу лесно и едноставно земјоделците може да се поврзат со стручните лица и да добијат соодветни препораки за квалитетно извршување на земјоделските активности.

Целта и идејата е преку едноставен начин да се унапреди оваа стопанска гранка и да се овозможи развој, како и да се даде корист на сите заинтересирани страни кои се поврзани со агро бизнисот во Македонија.

Преку оваа апликација треба да се унапреди односот земјоделец-фирма, земјоделец-експерт и земјоделска фирма-земјоделска фирма.

Преку развојот на земјоделството, ќе се постигне и економски развој, односно унапредување на многу фирми чија дејност на директен и индиректен начин е поврзана со земјоделската дејност.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Преку оваа апликација Јавен Агро Бизнис се очекува значителен напредок во агро областа и мотивирање на што повеќе луѓе да се занимаваат со земјоделство, или тие веќе што се занимаваат да го прошират



своето производство бидејќи ќе имаат поголема достапност на информации, поддршка при донесување на одлуки, како и информации за понудата и побарувачката на пазарот за различни агро производи.

Оваа апликација ќе има влијание врз целокупното општество во однос на дигитализација и користење на ИТ технологија од страна на земјоделците, што е сведено на минимум во овој период. Преку овој начин ќе се влијае врз размислување за важноста за користење на ИТ за унапредување на работата и олеснување на целиот процес – од идеја, производство, одржување и продажба на различни агро производи.

Значи, воведувањето на оваа иновативна апликација наменета за агро секторот ќе придонесе поткревање на свеста на луѓето и фирмите за потребата од дигитализација и користење на современите ИТ и маркетинг алатки за ефикасно и ефективно работење како во сите области од живеењето, така и во агро секторот.

Библиографија:

1. Јавен Агро Бизнис (www.javen-agro.mk)



МЕТАФОРИЧНИТЕ ПРИКАЗНИ КАКО МОКНА АЛАТКА ЗА ВЛИЈАНИЕ НА СЕБЕ И ДРУГИТЕ

М-р Билјана Галовска

Бизнис Академија Смилевски - БАС,
Скопје, Р. С. Македонија
biljanagalovska@yahoo.com

Д-р Гордана Тасевска

Бизнис Академија Смилевски - БАС,
Скопје, Р. С. Македонија
gorde.tasevska@yahoo.com

УДК | 159.947.3:005.22

АПСТРАКТ

По дефиниција метафората е јазично изразно средство кое служи да се даде преносно значење. Таа е стилска фигура на промената преку која се пренесува значењето од еден на друг поим на основа на очигледна или скриена аналогија. Метафората кажана преку приказна која носи порака за соговорникот во суштина е споредување во кое се изоставува она што се споредува и споредбениот збор КАКО, а се истакнува она кое се споредува. Секогаш е сликовита и чувствителна и кога постои јасна и логична врска помеѓу споредуваното. Од друга страна е ефектна, провоцира уметнички впечатоци и поттикнува нови сознанија, но ги збогатува и чувствата.

Метафоричните приказни се мајсторство на добрите предавачи, лидери, претседатели на држави, водачи, топ менаџери и многу други. Помал процент од нив ги користат несвесно во секојдневната комуникација, додека поголем дел се едуцирани и обучени за начинот на кој тоа се прави со цел да се оствари поголемо влијание со оние со кои што се работи. Од друга страна тие се алатка за работа на себе. Метафоричните приказни се дел од алатите за личен и професионален развој, а се разработуваат низ Неуролингвистичкото програмирање како методологија за личен и професионален развој произлезена од истражувања на исклучително успешните луѓе.

Анализите покажуваат дека одредени промени, прогресирање во позитивен правец, промена на одлуки или поттикнување на подобри резултати како во приватниот така и во професионалниот живот се направени по одредени предавања, разговори во кои била вклучена некаква приказна. Метафората се користи многу често во приказните и story telling со тоа што таа дава значење или решение на несвесно ниво. Приказните кои ги кажуваме имаат моќ да влијаат на самите нас, но и на оние на кои сакаме свесно да влијаеме. Тие понекогаш не иницираат за драстични промени. Тие се материјал за нашата подсвест и секогаш имаат позитивен резултат.

Клучни зборови: метафора, влијание, НЛП

1. ВОВЕД

Сигурно низ текот на вашиот животот сте сретнале некој кој исклучително добро и интересно кажува приказни, анегдоти, метафори. Можеби ако би се присетиле на вашето детство ќе ве преплави чувство на уживање, заинтересираност и истовремено учење кое потекнува од тоа патување назад низ времето. При тоа ќе се формира и сликата на омилената личност која не ретко е поврзана со времето кое ви го посветувала Вам додека сте раснеле, а во тоа квалитетно време најчесто е присутно раскажувањето или читањето на бајки и приказни. Присетете се на кој начин тие буделе интерес во Вас?

За луѓето кои се интересни и проникливи и знаат да ја пренесат информацијата на поучен начин преку некоја приказна составена од метафори сметаме дека во себе имаат дарба која не ја поседува баш секој. Во овој случај откриваме дека метафорите се фасцинација и мајсторство на врвните предавачи. Во суштина секој од нас сака да има поголемо позитивно влијание и моќ во секојдневното опкружување како и високо ниво на свесност и комуникација. Ако досегашниот начин на убедување за нас



функционира тогаш би требало да го задржиме, но ако тоа не е случај навистина треба да размислиме за метафоричните приказни. Тие се комуникациска метода на исклучително успешните луѓе и еден од модулите со кои не запознава Неуролингвистичкото програмирање. Само за информација Неуролингвистичкото програмирање или скратено НЛП е методологија која го истражува субјективното доживување на светот и во својата основа е комуникациска методологија чија цел е интелектуална и духовна еволуција преку низа техники, методи, стратегии, вежби и начини со кои проникнуваме во себе и во другите луѓе.

Овој поим означува:

„Неуро,“-значи начинот на кој ние ги филтрираме и процесираме своите искуства низ чувствата,

„Лингвистичко,“ – начинот на кој го интерпретираме своето искуство низ јазикот,

„Програмирање,“-начинот на кој го кодираме својот јазик и однесување во својот програм

2. ПРИКАЗНИ СО КОИ СЕ ВРШИ ПОГОЛЕМО ВЛИЈАНИЕ

Метафоричните приказни од самиот почеток на човековата историја имаат посебно значајно место за пренесување на битните културни, друштвени и морални информации од генерација на генерација. Уште во тоа време ретко се применуваат за забава, туку служеле како важни упатства за правилен начин на размислување и делување. Тие се најстара и најефикасна техника за вршење на влијание. Големите мислители како Буда, Мухамед, Конфуције, па и Исус се користеле со метафорите за своите навики да ги направат разбирливи и да ги приближат кон народот. Исто така многу од луѓето го паметат српскиот претседател Зоран Џинџич како ги објаснувал претстоечките реформи во земјата на така приемчив начин. Накратко метафорите се многу ефикасни средства за подучување кај луѓето и вршење на влијание врз нив.

Зборот метафора произлегува од грчкиот збор „pherein,“ што значи „пренесување,“ и од грчкиот збор мета што значи „над/на повисоко ниво,“. Метафорите можат да бидат исклучително јаки симболи: слики, звуци, објекти и секако зборовите.

Употребата на метафорите низ нашата култура, развој и прогрес постепено се губи. Но, самите метафори не исчезнуваат. Тие се секојдневна наша присутност. Но, прашањето кое се поставува е дали се употребуваат со цел успешна и делотворна комуникација преку метафорични приказни кои делуваат интересно и убедливо? Одговорот е : ретко! Затоа овој труд е посветен токму на нив со цел поголема примена на нешто за кое сме свесни дека постои, но не го знаеме неговиот ефект кога го користиме со цел. Ова правило важи за професионалните комуникатори, менаџери, предавачи, посебно тренери, терапевти, раководители, продавачи и професори.

2.1 ЗНАЧЕЊЕТО И НАЧИНОТ НА ДЕЛУВАЊЕ НА МЕТАФОРИЧНИТЕ ПРИКАЗНИ

„Метафората се сврстува во најаквата моќ на човекот. Нејзиното дејство се граничи со магија“, JOSE ORTEGA Y GASSET

Ако имаме одредени информации и при тоа смислиме метафора можеме да ја пренесуваме таа ситуација на друга ситуација со слична структура и при тоа да генерираме решение за секој проблем. Битно е метафората да остане необјаснета. Се кажува и со тоа се дава материјал кој другата страна го прима на свое потсвесно ниво и го сработува на свој автентичен начин. Значењето на метафората со овој податок се зголемува кога знаеме дека свесното размислување е само површински процес кој во целокупниот ланец на невротолошки побуди настапува на самиот крај. Може да се рече дека 99% се случува потполно несвесно, а преостанатите 1% ги викаме „свесно размислување,“ или заклучување. Како знаеме дека метафорите се однесуваат на длабоките и несвесни структури на човековото однесување можеме да ја согледаме и корисноста од нивната примена.



Пример психотерапевтот Милтон Ериксон во оваа област создал нови стандарди и отворил сосема нов пат. Неговите анегдоти и метафори претставуваат едно важно изоштено и ефикасно средство на вербалната комуникација. Ериксон со помош на приказни му укажувал на пациентот за до тогаш неможното (несогледливото) решение на проблемот. Тоа се покажало како терапевтски делотворно, а не само сувопарното давање на совети кој можеби пациентот не би ги прифатил. На пациентот ќе му била раскажана една метафора која би ја поврзала ситуација во која некој пронашол решение со неговиот проблем. На пациентот потоа НЕ му се објаснува метафората. На него останува споредувањето, да ги поврзи своите ситуации со приказната и со тоа да пронајде свое решение. Не само во психотерапијата туку метафорите се користат секаде, па и за помагање и поголемо влијание врз личностите кои ни се важни, а се пред некој предизвик. Метафорите го усмеруваат нашето несвесно на најсуптилен начин, а тоа е во суштина начин на кој несвесното ги регулира и систематизира своите содржини. И секое човечко размислување и постапки ја одредуваат во суштина оваа структура. Доколку кај некогаш се промени оваа несвесна структура, која ја прави основата на секое човечко однесување и делување, автоматски се менуваат наклоност и аверзии, запазување, начин на размислување и однесување. Тој процес е неизбежен. Луѓето не можат свесно да се спротивстават на влијанието на ова дејство на несвесното: тие незабележано почнуваат да го менуваат својот начин на размислување и постапување. Затоа што со помош на овие несвесни структури, можно е кај секој човек да извршиш влијание. Иако во почетокот човекот може да дава отпор на свесно ниво, дотолку во делот на неговото несвесно делува, а за него тоа останува апсолутно незабележано. Низ целно осмислени метафори можат да се претстават директивите, упатствата и наредбите, а до максимум да се зголеми можноста за нивно остварување. Кога наредбата ќе се спакува во метафора, тогаш се заобикољуваат одбранбените механизми. Ако клиентот на почетокот нема отпор туку е волен да ве послуша, тогаш можете да работите директно.

2.2 МЕТАФОРИЧНИТЕ ПРИКАЗНИ КАКО ПОМОШНО СРЕДСТВО ЗА РАЗВИВАЊЕ НА ОТПОРОТ

Метафоричните приказни се нешто што е „индиректно“, и токму поради тоа ни служат како помошно средство при разградување на отпорот насочен кон одредени предлози. Метафорите иницираат кај клиентот една врста на асоциации, врз чија основа тој може понатаму да постапува. Тешко може да се одолее на ситуации кои човекот сам ги направил. Метафорите се сврстуваат во најважните техники за учење и како такви ги се вредни за обработка. Учењето е процес каде ние во нашите мисли создаваме нови значења. Употребата на метафорите со крајна цел учење е идеално средство.

3. УПОТРЕБА НА МЕТАФОРИТЕ ВО МЕНАЏМЕНТОТ

Кога зборуваме за целите на организацијата дури и тие можат на најдобар можен начин да се пренесат на вработените со помош на приказни и симболи. И во бизнис светот треба понекогаш да се даде предност на индиректниот вид на комуникација во однос на директната комуникација. Со тоа раководителот постанува менаџер за комуникација. Тој преку употреба на метафори и лични примери, односно слични примери може на вработените подобро да им ја објасни и приближи саканата цел. Во секој случај мора да напоменеме дека метафоричните приказни се лесни за паметење и дека се исклучително добро средство за мотивација на луѓето и пренесување на знаења, надахнување, лојалност и ангажираност.

4. ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ ЗА КРЕИРАЊЕ НА МЕТАФОРИ

- Метафоричните приказни треба така да бидат осмислени во зависност од потребата и ситуацијата/од клиентот или тимот/ од она што сакаме да го постигнеме
- Треба да се служиме со своите способности на слушање и запазување, да ги собериме сите битни информации како би можеле да ја смислиме или преземеме најдобрата метафора за „дијагнозата“, која сме ја поставиле



- Треба да размислиме за тоа дали метафората одговара за посакуваната цел? Дали содржи одредени уверувања и вредности? Кои претстави ќе ги иницира?
- Мора многу внимателно да се конструира една метафора имајќи во предвид дека на оние кои ја слушаат им дава слобода за тумачење. Во случајот ќе наведеме дека не треба да се врзувате премногу затоа што никогаш нема да сте потполно сигурни дека сите би ја протумачиле на начинот на кој вие тоа не сте го сакале. Квалитетот на метафората не ја оценува оној кој што ја кажува туку оној кој ја слуша, затоа што неговото несвесно реагира, му дава моќ на метафората и го одредува незиното дејство.

Постојат два начини за креирање на метафорите и тоа:

- **Случајно**-можете случајно да ја променете содржината
- **Плански**-свесно да се промени по патот на неурологичките нивоа (НЛН)

Чекори при креирања на метафорите:

- Точно опишување на проблемот
- Сведување на наједноставна структура
- Барање на слични структури во други области од животот
- Како е таму решен проблемот?

Во Неуроллингвистичкото програмирање се користат хипнотички метафори кои ги содржат следните особини:

- Делотворно го опишува проблемот односно ситуацијата за која се бараат можности и избори, а клиентот односно вработениот ја прифати, а при тоа не приметил дека е свесно конструирана за да го отслика проблемот и решението 1:1
- Содржи едно или повеќе решенија кои се нудат како можност за избор во одредена ситуација или кај некој проблем, а при тоа клиентот не е свесен дека му се нудат решенија

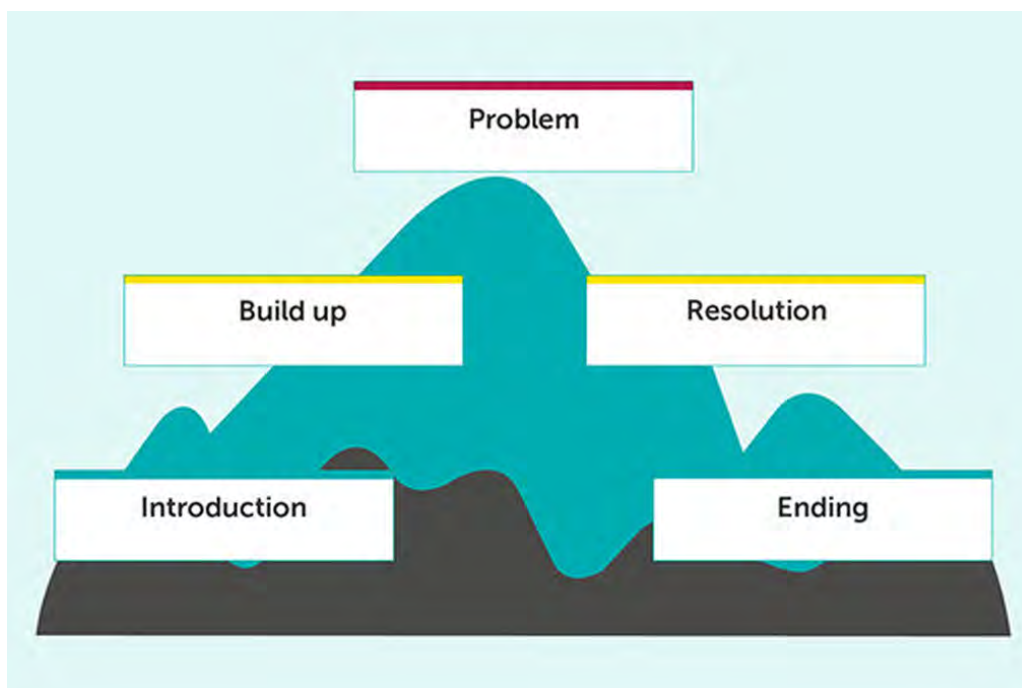
5. НАЧИНОТ НА РАСКАЖУВАЊЕ НА МЕТАФОРИЧНИТЕ ПРИКАЗНИ (ПЛАНИНА)

Кај структурата на Планина, секој аспект и чекор во приказната водат до ултимативен врв – врвот на планината. Еднаш кога ќе го достигнеш врвот, крајот на приказната доаѓа брзо. Нема потреба за еден исход, секоја од приказните можно е да заврши позитивно или негативно, а оваа структура популарно се користи за да го задржи вниманието на публиката. Овај пристап се користи кога сакаш да илустрираш предизвици, да се понуди јасен заклучок и резултати за големи моменти и случувања.

Оваа структура има 5 чекори:

1. Почеток/базен камп/како приказната започнува?
2. Создавање на напнатост/качување на планина:што се случува на патот према врвот на приказната?
3. Врхунац/врвот на планината: Кој е највозбудливиот дел на приказната?
4. Расплет/ Слегување од планината: Што се случува на патот до крајот на приказната?
5. Заклучок/Нов базен камп/Како приказната завршува? Што е поинаку од почетокот на приказната?





Слика 1- Приказ на структурата на „Планина,,

6. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Покрај тоа што метафорите се „кец,, во раката на луѓето кои сакаат на направат влијание и разлика, тие се и „кралскиот пат до несвесното,,. Ако голем дел од нас се прашуваат како да станат подобри во однос на позитивното влијание кое сакаат да го шират во личната, но и бизнис сферата еден од одговорите е континуирана едукација и тренинзи. Во овој дел би споменале дека НЛП како методологија која дава можности да се моделираат одлични личности е патот по кој треба да чекорат идните менаџери, лидери и водачи кои паралелно со нивниот чекор ќе дадат соодветна поддршка и мотивација да се придвижуваат нивните следбеници. НЛП дава многу алати, но и можности да се менува перспективата, да се иницираат трансформативни разговори и да се мотивираат луѓето околу нас на акции по примерот кој го следат. Ако сакаме да продолжиме во насока на она што многу одамна го рекол Махатма Ганди „Биди промената која сакаш да ја видиш во светот,, ќе бидеме ние тие кои би проникнале во моќта на метафорите како алат за квалитетно пренесување на знаење, за поттикнување, за одржување и будење на енергијата во тимот и групата, но и начин да себе се одржиме во континуитет и ја прошируваме сопствената перспектива со поквалитетна комуникација. Така станувајќи подобри се околу нас станува подобро.

7. БИБЛИОГРАФИЈА

1. Tool book for mind, NLP institute Slavica Squire, Nlp practitioner sertifikacioni trening program IANLP, NLP institute D.O.O.
2. O'Connor, J. & Seymour, J. (2000) Uvod u neuro-lingvističko programiranje – psihološke veštine za razumevanje i vršenje uticaja na ljude, Majlković, M. Beograd: ПЛАТΩ.
3. The coaching controversy, training and development journal, 33 (11), 14, 1979.
4. <https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%B0%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%B0>
5. <http://www.makedonski.info/search/metafori>
6. <https://nlp.hr/tag/nlp-metafore/>
7. <http://psihologija.com.mk/nevro-lingvistichko-programiranje/>



“BIG DATA” – НЕЗАМЕНЛИВА АЛАТКА ВО ПРОЦЕСОТ НА ПЛАНИРАЊЕ

Бојан Попоски

Постдипломец на Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје,
bojan.bojcho@gmail.com

Проф. д-р Маја Кочоска

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје,
maja.kocoska@gmail.com

УДК | 005.52:005.332.8]:004.6(497.7)

АПСТРАКТ

Деталната анализа за трошоците, односно земање во предвид на сите можни варијабли кои директно влијаат врз големината на трошоците и нивно идно предвидување се незаменлива алатка во процесот на стратегиско планирање, буџетирање и управување со трошоците. Анализирање на движењата на пазарот во реално време, навремено препознавање на трендовите, навиките и желбите на потрошувачите, сето тоа е од непроценливо значење во борбата за пресретнување на потребите на пазарот, лансирање на успешни кампањи, создавање на успешен производ или услуга. Употребата на “Big Data” од страна на македонските компании, исплатливоста за користење на софтвер за анализа на “Big Data” за малиот домашен пазар се дел негативните аспекти за кој македонската бизнис заедница мора да изработи заедничка стратегија за имплементирање на “Big Data” и целосно користење на бенефитите од анализирањето на “Big Data”.

Основна цел на овој труд е да ја прикажам кратката историја за почетоците на концептот за складирање и анализирање на податоци, да го дефинирам поимот “Big Data”, како и да ги истакнам придобивките од “Big Data” и анализата на податоци и нивната широка примена.

Клучни зборови: *Big Data, анализа на податоци, софтвер;*

Вовед

Забрзаната дигитализација и автоматизација во последниве 10 години допринесоа до револуционерни промени во процесот на планирање и водење на бизнисот на глобално ниво. Можеби најголемите заслуги по досегашните технолошки развој се припишуваат на “Big Data” концептот. Се работи за концепт за прибирање на голем број на податоци со огромен број на информации во нив, извлекување на вредност од нив преку комплексни анализи, а потоа создавање на модули и варијации кој нудат предвидувања и решенија за многу деловни предизвици и сето тоа за многу брзо време. Вакви анализи пред неколку години биле незамисливи, а во моментот се реалност и лесно достапни за секого.

“Big Data” е огромен тренд кај големите брендови и корпорации, преку кој се прави посилна врската меѓу производителот и потрошувачот, производителот го создава тоа што се бара од страна на потрошувачот, а со тоа се кратат трошоците за создавање на неуспешни серии на производи, пропаднати маркетинг кампањи, изгубено време и сл. Се следи тоа што се пребарува на Интернет, се следи што се купува, како се купува, како се користи и уште многу други информации кои понатаму влегуваат во комплексното решение кое го нудат софтверите кои ги анализираат овие “Big Data” податоци.

Моменталната застапеност на овој тренд во нашата држава е ограничен, односно вистина е дека македонските компании за успешно работење прават интерно и екстерно прибирање на податоци, соодветни анализи на нивните бази со податоци, но тоа е далеку од можностите кои ги нуди овој концепт. Исклучок се големите компании како што се Банките, Мобилните оператори и интернационалните корпорации кои ги имаме и кај нас. Главна цел е овој концепт што побрзо да стигне до малите и средни компании кај нас, во мало-продажбата, во домашното производство и индустријата.

Состојбата на македонскиот пазар е таква што нашите компании не се доволно дигитализирани, не се доволно запознаени со овој концепт, нема едуцираност за создавање на извори на податоци, ниту пак адекватно ползување и анализа на податоците.



Дефиниција за “Big Data”

На кратко кажано, “Big Data” се поголеми и посложени сетови на податоци кои многу забрзано се генерираат преку модерните извори да податоци како што се социјалните мрежи и интернет, паметните уреди и сл. Овие сетови на податоци се толку обемни што традиционалниот софтвер за обработка на податоци едноставно не може да управува со нив, но инвестиција во овие огромни количини на податоци може да се искористат за решавање на деловни проблеми и предизвици кои предходно не можело да се замисли да бидат решени.

За да се разбере целиот концепт на “Big Data” корисно е хронолошки да се види развојот и историјата на целиот термин. Дефиницијата која се појавува во почетокот на 2000та година и е се уште актуела е: “Big Data” се податоци кои содржат поголема разновидност, со тенденција на дополнително зголемување на обемот и со голема брзина на процесирање. Ова е познато како 3 Vs (Variety, Volume и Velocity).

Три Vs на големи податоци

Volume – Големина на податоците

Количината на податоци е важна. Со големи податоци, ќе треба да обработувате големи количини на податоци со ниска густина, неструктурирани податоци. Ова може да бидат податоци со непозната вредност, како што се податочни податоци на Twitter, clickstreams на веб-страница или мобилна апликација или опрема со сензор. За некои организации, ова може да биде десетици терабајти на податоци. За други, може да бидат стотици петабајти.

Velocity - Брзина

Брзината е основна во “Big Data” концептот. Од брзина на прибирање на податоци до брзина на нивно процесирање и употреба. Огромните сетови на податоци пред само 10тина години било невозможно да се складираат и процесираат, а сега тоа се прави во реално време и со интернетот имаме достапни резултати на секаде во светот.

Variety - Разновидност

Разновидноста се однесува на најразличните типови на податоци што се достапни. Традиционалните типови на податоци се структурирани и уредно се вклопуваат во релациона база на податоци. Со порастот на големи податоци, податоците доаѓаат во нови неструктурирани типови на податоци, односно неструктурирани и полуструктурирани типови на податоци како што се текст, аудио и видео, кои бараат дополнителни препроцеси за да извлечат значење и поддршка на метаподатоците.

Со брзиот развојот на “Big Data” и зголемување на изворите за прибирање на податоци, причинско последователно се наметнуваат дополнителни карактеристики на податоците кои во денешно време се повеќе го дефинираат концептот на “Big Data”, а тоа се нивната вредноста и вистинитоста на податоци.

Податоците имаат суштинска вредност. Но, тоа не е од корист додека таа вредност не е откриена. Подеднакво важно: Колку вистина има вашите податоци - и колку може да се потпрете на тоа? Добивање на вредност од големите податоци не е само од анализирање (што е цела дополнителна корист). Тоа е целиот процес на откривање кој бара искусни аналитичари, деловни корисници и директори кои ги поставуваат вистинските прашања, препознаваат модели, прават насочени претпоставки и предвидуваат однесување.

Историја на големи податоци

Иако самиот концепт за големи податоци е релативно нов, потеклото на големите збирки на податоци не враќа во 1960-тите и во 70-тите години, кога светот на податоци започнува, со првите центри за податоци и развојот на релациона база на податоци.



Околу 2005 година е клучна во развојот на “Big Data” особено со создавањето и развојот на социјалните мрежи, луѓето почнаа да сфаќаат колку кориснички податоци се генерирани преку Фејсбук, ЈуТјуб и други онлајн услуги. Првично сите тие податоци многу тешко се сортираат и процесираат, но со развивање на соодветни софтверски програми и алатки како Hadoop (алатка со отворен код – open source создадена специјално за чување и анализа на големи збирки на податоци) а подоцна и Spark ја надовестуваат вистинската тежина и придобивките од “Big Data” концептот. Технолошкиот развој е клучен во развојот на “Big Data” особено правејќи го лесно и брзо работењето со големите податоци и далеку поефтино складирање и чување на истите. Начиноста на генерирање на податоци и обемот на генерирање е многу зголемен во последните години, но сега не се само луѓето изворот од кој се добиваат податоците. За илустрација во последните 5 години, поточно од 2014 до денес се зачувани повеќе податоци одколку што вкупно се собрани податоци од почетокот на човештвото до 2014 година. Се очекува до 2020 година да бидат собрани околу 40 зета-бајти (43 трилиони гигабајти) што е 300 пати повеќе податоци од вкупно собраните до 2005 година.

Примена на “Big Data”

Динамичното и технолошки се понапредното секојдневие предизвикува потреба и во исто време огромна примена на “Big Data” концептот. Од процесот на собирање и добивање на вредност од податоците, до нивна анализа, а со тоа и спроведување напредно планирање и предвидување во сите свери од секојдневното живеење.

Незамисливо е успешна компанија без база на податоци во врска со своите клиенти, кои се, кога ги користат нивните услуги, што најчесто користат и колку, и уште безброј други варијабли кои се евидентираат подолг период врз кои понатаму се доаѓа до соодветни заклучоци и предвидувања за иднината. Пример буџетирање за следната година, предвидување на трошоците, планирање на продажбите, изготвување на кампањи според потребите на клиентите, лансирање на производи и услуги пресретнувајќи ги желбите на клиентите и сл.

Незамисливо е некоја безбедносна структура како полиција, војска, разознавачка агенција и сл. без следење на криминалот, неговото влијание, навиките на криминалците, споредување на слични профили според карактерот на случајот со базата на податоци кои понатаму ќе дадат поточни предвидувања за понатопните чекори во истрагата, следење на толпа на луѓе по сигналот на мобилните, главно тоа се прави и сега за лоцирање на мигранти и нивното движење, лоцирање и предвидување на гужви во сообраќај преку следење на огромен број на сигнали и сензори истовремено кои сега ги испраќаат автомобилите и многу други слични примери. Несомнено е дека во однос на безбедноста многу вакви организации одамна ги користат обие начини на користење на податоците, но се работи за државни структури со огромни буџети и најсофистицирани технолошки помагала. Разликата е тоа што “Big Data” е сега многу подостапен концепт, многу поефтин и веќе составен дел секоја компанија.

Со еден збор “Big Data” концептот наоѓа примена во секоја индустрија, а во зависност од нивото на развиеност и дигитализација на индустријата зависи искористеноста на овој концепт. Особено голем бенефит од “Big Data” белешат во банкарството, медиумите за комуникација, здравство, образование, индустрија, државната администрација, осигурување, трговија, транспорт и логистика и многу други.

“Big Data” концептот во процесот на планирање

Технолошките достигнувања во моментот ни дозволуваат складирање и анализа на огромен број на податоци со огромен број на варијабли кои во минатото било невозможно да се процесираат ниту пак да се најде било каква меѓусебна релација и поврзаност. Детални извештаи, независно во кој дел од работењето на некоја компанија, се изготвуваа на подолг период (месечно, квартално, годишно и сл.) главно поради комплексноста и поради времето потребно за да се направат. Во моментот “Big Data” алатките овозможуваат генерирање на брзи, многу покомплексни и подетални извештаи во реално време (во било кој момент и да посакаме)



Примери како во светот се користат “Big Data” анализите од страна на големите компании:

Употребата на “Big Data” во Маркетингот

„Скенирање“ на клиентите претставува едена од основните области од која се создаваат дополнителни вредности во работењето на многу сектори. Многу успешни компании користат “Big Data” со цел да создадат огромна база на податоци за своите клиенти. Се користат најразлични внатрешни и надворешни извори за прибирање на податоци, кои се анализираат, а потоа се користат во зависност од потребите, во некој случај за успешна продажба, некогаш за спроведување успешна и добро насочена маркетинг кампања, лансирање на успешен производ/услуга во склоп со желбите и потребите на клиентите и сл.

На пример, еден Супермаркет покрај основните податоци кои ги прибира од своите клиенти (преку картички за лојалност главно) како што се име и презиме, адреса, пол, возраст и сл., за своите клиенти добива информација и колку трошите во тој маркет, кои производи ги купувате, колку често, во кој период, независно дали час, ден, кога земате плата/пензија, на кој начин и колку пазари за викенд, колку за празник и уште голем број други варијабли кои понатаму ќе бидат цврста основа во процесот на планирање во било која свера од работењето на таа компанија. Па од анализа на овие податоци добиваме многу поточни предвидувања на пример кога зимаат плата, во кој период од месецот, најголемиот дел од клиентите кои пазарат во даден Супер маркет, тоа би значело да се испланира поголема залиха на роба во тој период во маркетот, поголем број на персонал токму во бараниот термин, можеби поголем број на колички или корпи за пазарење ќе треба да се набават (на пример за Нова Година и Божиќните празници) се во зависност со навиките на нашите клиенти.

Многу важно, особено во делот на планирање, е тоа што технологијата и “Big Data” алатките ни овозможуваат да ги следиме податоците со сите варијабли кои веќе сме ги собрале и да ја следиме нивната промена поради промена на некој важен надворешен фактор. Односно, каква промена би очекувале при најавен раст на платите/пензиите на национално ниво, или очекувана инфлација на 5%, како сето тоа би влијаело врз нашите клиенти. Технологијата ни овозможува секоја детектирана промена, да го пресмета влијанието на голем број варијабли од кои на крајот ќе зависи потрошувачката на нашиот клиент и тоа во реално време.

“Big Data” анализите нудат решенија за проблемите во рекламирањето и понуда на објективни маркетинг решенија. “Big Data” може да помогне во промените во сиде деловни активности. Ова вклучува можност за пресретнување на потребите на клиентите, промена во производната линија на компанијата и овозможува моќни маркетинг кампањи.

Бизнисите досега изгубиле милиони потрошени за водење на рекламни кампањи кои не носеле резултати. Како најголема причина за тоа се наведува прескокнување или лошо одработување на фазата на истражување. Со имплементирање на “Big Data” концептот секторот за маркетинг и рекламирање е способен да направи многу пософистирани анализи во однос на минатото. Ова вклучува набљудување на активности преку Интернет, следење на сите трансакции од страна на продажба и брзо детектирање на сите промени во трендовите на клиентите. Преку прибирањена податоци за клиентите и нивно анализирање се добива можност да се создадат добро фокусирани и насочени маркетинг кампањи. Преку вакви кампањи се заштедуваат многу средства и се обезбедува многу поголема ефикасност на компаниите.

“Big Data” - движечка сила во создавањето иновации и развој на производи

Друга огромна предност на “Big Data” концептот е способноста која им ја дава на компаниите да ги иновираат и редизајнираат своите производи. Во суштина “Big Data” прерасна во извор на дополнителни приливи на приход преку создавање на иновации и подобрувањена производите. Организациите започнаа со прибирање на што повеќе податоци колку што е технички возможно пред да се дизајнира нов производ или да се редизајнира некој постоечки.



Секој процес на дизајнирање треба да започне од утврдување на она што точно им одговара на клиентите. Тогаш бизнисот може да го идентификува најдобриот начин за профитирање преку задоволување на соодветните потреби врз база на нашите “Big Data” податоци. Исто така, за да се подобри квалитетот и правилно да се насочат производните можности треба да се соберат огромни податоци. Интуицијата на индивидуалци и нивното чувство за успех не се повеќе релефантни доколку компанијата сака да се натпреварува со конкуренцијата во 21 век. Ова значи дека овие организации мора да создадат начини за следење на своите производи, конкуренцијата и повратните информации од клиентите (feedback).

Откако ќе се искористат податоците, тогаш се спроведува анализа за да се обезбеди логично расудување пред да се смисли акциониот план. За среќа, при производството на било кој производ, организациите, имаат единствена предност кога станува збор за собирање и искористување на “Big Data”, а тоа е можноста лесно да ја подобрат својата линија за производство со создавање на иновативни производи.

“Big Data” во Управување со ризик (Risk Management)

Досегашното искуство и многу ризичното деловно опкружување повикуваат на подобрување во процесите за управување до ризик. Во основа, планот за управување со ризик е клучна инвестиција за секој бизнис независно од секторот. Да се биде способен да се види потенцијалниот ризик и да се ублажи пред да се појави е круцијално за вашиот бизнис да остане профитабилен.

Досега, “Big Data” придонесува многу во развојот на решенија за управувањето со ризици. Достапните алатки им овозможуваат деловните субјекти да ги измерат и моделираат ризиците со кои се соочуваат секој ден. На пример, банка во Сингапур за пресметка на ризик на определен клиент порано им биле потребни 18 часа, но системот за управување со ризик кој користи “Big Data” потребни се само неколку минути.

Имплементација на “Big Data” во CPM

Имплементацијата на “Big Data” концептот во македонските компании не е мал ниту пак брз процес. Особено поради немањето на национална стратегија за следењена економските трендови, немањето соодветна законска легислатива во однос на заштита на секаков вид на податоци и приватност кои се исто така глобален проблем со развојот на сајбер светот.

Основа за имплементирање на “Big Data” е едуцирање на бизнисите за каков концепт станува збор, за неговата достапност дури за малите компании, бенефициите од имплементирањето и од користењето на “Big Data” анализи и сл.

Факт е дека идејата за користење на податоците е од античко време, но анализирањето на повеќе податоци истовремено и нивно поврзување како и донесување на заклучок врз основа на анализата била многу ограничена, најпрво од капацитетот на човечкиот мозок, а потоа и од техничките помагала. Во моментот технологијата ни нуди многу повеќе поволности, исто така и многу компании веќе ги имаат потребните технолошки средства, но недоволно ги користат информациите кои можат и сами да ги генерираат.

Голем дел од македонските компании поради природата на својата дејност природно се големи генератори на податоци. Не сите од нив се докрај информирани за својот потенцијал и многу податоци не се прибираат соодветно ниту пак се чуваат за понатаму да се применат. Одличен пример се супермаркетите, но и малите маалски продавници кои имаат голема фреквенција на купувачи. Некои имаат картички за лојалност преку кои генерираат добар дел од податоците, но имаме и продавници кои за жал не го евидентираат пазарењето по вид на производ, по време и дата што претставува дел од основните бази на податоци.

Голем генератор на податоци е државната администрација особено здравството, образовниот сектор, ујп, но сеуште полицијата не е соодветно дигитализирана што не остава длабоко заглавени во минатиот век по прашањето за безбедност и борбата со криминалот. Во соработка со бизнис секторот, токму



државата треба да биде поттикот за создавање на национална платформа за генерирање и обработка на податоци во служба за подобрување на домашните компании и целата економија.

Со развојот на “Big Data” расте и потребата за бизнис аналитичари и аналитичари на податоци на глобално ниво. Анализата на податоци бара максимално дистанцирање од субјективното расудување на поединци, директори и менаџери во процесот на планирање и донесувањето на важни одлуки. Токму затоа, создавањето и развојот на млад кадар од областа на анализа на податоци е од круцијален карактер во процесот на имплементирање на “Big Data” во домашната економија, особено во малите и средни компании. Ова треба да биде важен дел од националната стратегија за раст и развој на економијата и да биде итно инкорпорирана во образовниот систем како важен дел од Економијата, Медицината, Машиното, Безбедноста и сл.

Заклучни согледувања

Важноста на “Big Data” на глобалниот пазар е огромна, придобивките од овој концепт се неограничени и секое задоцнето прифаќање би значело голема предност за конкурентите во било која свера од модерното секојдневие. Користењето на услуги од страна на надворешни извори на податоци (податоци од социјалните медиуми, податоци од машини и уреди и трансакциски податоци) во комбинација со внатрешните бази на компанијата ја дава вистинската моќ на “Big Data” концептот и вистинските бенефити од неговото користење.

Едукацијата, достапноста на евтин и во основно ниво бесплатен софтвер како Apache Hadoop, Cassandra, Cloudera и многу други, и создавање на професионални кадри за анализа на податоци оспособени да ги користат “Big Data” алатки и програмски јазици како R, Python, Sas, Excel претставуваат основа за целосно имплементирање на “Big Data” на нашиот пазар.

Библиографија – Користена литература

Референци:

<https://www.adma.com.au/resources/how-coca-cola-uses-data-to-supercharge-its-superbrand-status>

<https://www.entrepreneur.com/article/293678>

<https://www.bankinghub.eu/banking/finance-risk/big-data-potentials-from-a-risk-management-perspective>

<https://boltgroup.com/how-to-use-big-data-to-drive-product-innovation>

<https://www.tableau.com/learn/webinars/how-pepsicos-big-data-strategy-disrupting-cpg-retail-analytics>

<https://www.mentionlytics.com/blog/5-real-world-examples-of-how-brands-are-using-big-data-analytics/>

<https://www.i-scoop.eu/big-data-action-value-context/>



ДАЛИ НАВИСТИНА ВИРТУЕЛНАТА И АУГМЕНТИРАНАТА РЕАЛНОСТ ИМААТ МЕСТО ВО ХОТЕЛСКИОТ МАРКЕТИНГ?

Асс. м-р Цветанка Ристова,
докторанд

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за туризам и бизнис
логистика,
cvetanka.ristova@ugd.edu.mk

УДК | 658.8:640.4]:004.7

АПСТРАКТ

Во последните години, виртуелната и аугментираната реалност станаа витална маркетиншка алатка, овозможувајќи им на бизнисите да го променат начинот на кој потрошувачите ја перципираат околината во која се наоѓаат. Технологијата е исклучително важна за хотелската индустрија, бидејќи една од карактеристики на хотелиерството е неопливоста – гостинот неможе да ја процени услугата со сетилата, а со воведување на виртуелната и аугментираната реалност, се добива можноста да гостинот може да го перципира хотелскиот производ, пред да започне да го користи.

Употребата на виртуелната реалност им овозможува на гостите да ги визуелизираат собите во хотелот, конференциските сали па дури и да разгледаат некоја непосредно блиска атракција до хотелот. Во суштина, ова им овозможува да хотелите да имаат корист од типот на „пробајте пред да купите“ маркетинг. Додека виртуелната реалност ја заменува реалната средина со виртуелна, аугментираната реалност ја подобрува реалната средина во реално време. Гостите имаат навика да бараат голем број на информации пред да пристигнат во хотелот и додека се сместени во хотелот, па така аугментираната реалност прави да гостите имаат на располагање информации во секое време од денот, со што ќе се подобри нивното целосно искуство.

Целта на овој истражувачки труд е да ги истакне најдобрите технологии во хотелиерството во однос на виртуелната и аугментираната реалност и појасни нивната маркетиншка предност во поставување на хотелот поблиско до очите на гостите.

Клучни зборови: *аугментирана реалност, виртуелна реалност, маркетинг, промоција, хотели*

1. ВОВЕД

Напредокот во технологијата, во сите негови многубројни форми, честопати има директни и трајни влијанија врз хотелиерството. Виртуелната и аугментираната реалност се сметаат за најпроменливите светски технологии во XXI век. Со стимулирање на нашите сетилата со компјутерски генерирани слики, тие се способни да ги потопат нашите умови во искуството кое привремено го прифаќа VR / AR реалноста, односно како друга вистинска верзија на реалноста, од кое искуство, хотелиерство може да придобие многу. Како технологија со широк спектар на употреба, користењето на VR / AR реалноста во хотелскиот маркетинг им овозможува на хотелите во денешното општество, каде постои зголемување на побарувачката, да бидат поефикасни во работата и еден чекор пред конкурентите. Бидејќи, процесот на продажба и маркетинг во хотелиерството претставува предизвик, односно тешко е да се покажат на гостите производите и услугите кои што хотелот ги нуди само на интернет, презентират на саеми и сл., VR / AR реалноста создаваат незаборавни искуства и визуелно раскажувачки приказни за гостите кои всушност се клучот за одржлива маркетинг кампања во хотелиерството.

ШТО СЕ ВИРТУЕЛНАТА И АУГМЕНТИРАНАТА РЕАЛНОСТ?

Виртуелната реалност (VR) е вештачка, компјутерски генерирана симулација или рекреација на реалната средина или ситуација во реалниот живот. Го импрегнира корисникот со тоа што му прави тој да чувствува како да ја доживува симулираната реалност од прва рака, првенствено преку стимулирање на



нивната визија и слух (Augment, 2015). „Виртуелна реалност“, терминот добиен од страна на Jaron Lanier, првично нарекуван „Извонредна виртуелна реалност“, претставува место каде што корисникот станува целосно внесен во виртуелниот 3D свет (Blanchard *et al.*, 1990). Революционерната моќ на виртуелната реалност долго време веќе е признаена. Уште во 1995 година, Hobson и Williams ја опишале виртуелната реалност како „потенцијално еден од најважните технолошки достигнувања на доцниот XX век“ (стр. 425). Според Guttentag (2010) виртуелната реалност е дефинирана како „употреба на компјутерски генерирана 3D околина - наречена виртуелно опкружување (VO) - кој корисникот може да се движи и евентуално да комуницира, што резултира со симулација на реално време со едно или повеќе од петте сетили на корисникот“ (стр. 638).

Аугментираната реалност (AR) е технологија која им овозможува на виртуелните објекти да бидат поставени во реалниот свет во реално време за подобрување на нашите информации во светот околу нас (Augment, 2016). Терминот „аугментирана реалност“ е измислен од истражувачот Tom Caudell на Боинг во 1990 година, за време на водење на работници со подобрени дијаграми и уреди за обележување (Caudell & Mizell, 1992). Аугментираната реалност најчесто се користи во апликации на мобилни уреди за збогатување на реалниот свет со мешање на дигитални компоненти во него. Аугментираната реалност е интеграција на компјутерски креирани објекти, како што се слика или видео преклопување во слика од реалниот свет, преку технолошки уреди како паметен телефон, десктоп и очила (Lazim & Rahman, 2015; Imbert *et al.*, 2013). Овозможува зголемена стимулација со следење на објекти или околина од реалниот свет кои потоа ги регистрира во виртуелната содржина и му обезбедува на корисникот стимулирачко искуство и способност за набљудување во посебна средина (Huang & Hsu Liu, 2014; Ng *et al.*, 2013).

ПРЕГЛЕД НА ПАЗАРОТ НА ВИРТУЕЛНАТА И АУГМЕНТИРАНАТА РЕАЛНОСТ

BP/AR Асоцијацијата (ВРАРА) во нивната публикација „Виртуелна и аугментирана реалност подготвени за бизнис“ од 2018 година, предвидува „дека вкупната големина на пазарот за BP / AR се очекува да достигне од 108 билиони долари до 215 билиони долари до 2021 година. Проценетата вредност на BP / AR индустријата до 2020 година се предвидува дека вреди 108 билиони долари, додека проценетата вредност на BP / AR индустријата до 2035 година се предвидува дека вреди 1,3 трилиони долари“ (стр. 5-6). Предвидувањата варираат, но без оглед на кој решите да верувате, оваа технологија ќе постане огромна индустрија. Прогнозите за приходите исто така драматично варираат, но сите извори укажуваат на тоа дека оваа технологија ќе го револуционизира начинот на кој вршиме работите (комуницираме, купуваме производи и сл.).

ВИРТУЕЛНАТА И АУГМЕНТИРАНАТА РЕАЛНОСТ ВО ХОТЕЛИЕРСТВОТО

Континуираните достигнувања во BP / AR реалноста ја турнаа оваа технологија надвор областа на видео игрите во областа на гостинското искуство. Јасно е дека технологијата има голем потенцијал во хотелиерството, но како и речиси со сите нови иновации, тешка е одлуката за дали да вреди да се трошат времето и парите што ќе ги инвестират во BP / AR реалноста, кога тие едноставно би можеле да бидат само уште еден тренд што ќе се смета за неважен по пет години. Иако областа на BP / AR реалноста во хотелиерството е сè уште во развој бидејќи технологијата станува се повеќе мејнстрим, индустријата и потрошувачите почнуваат да ги ценат можностите што ги има оваа технологија за хотелските интереси (Nayyar *et al.*, 2018). Виртуелната реалност може да го подобри одморот пред, за време и по патувањето - користејќи содржина нацртана од дестинацијата, хотелот или и двете. Аугментираната реалност може да помогне во навигацијата, да обезбеди услуги за гостите и да ги олесни програмите за лојалност. Свкупно, BP / AR реалноста за хотелите и одморалишта можат да го подигнат статусот на секој гостопримлив бренд од оваа индустрија.

Како виртуелната реалност продолжува да се развива, посто мала причина да се сомневаме во фактот дека оваа технологија особено ќе стане поприсутно во целина, воопшто, и особено во хотелиерството (Guttentag, 2010). Во рамките на хотелиерството, виртуелната реалност е од особена важност најмногу



поради обемот на информациите што на просечниот гостин му се потребни пред да всушност ја резервира хотелската соба. Наместо да го чита описот, за кој може или не може да биде сигурен, виртуелната реалност им нуди на гостите можност да ги доживеат работите сами за себе. Хотелите сега не се само способни да испраќаат попусти, купони и честитки до нивните гости, туку со помош на виртуелната реалност можат да испратат искуства, во кои гостите можат да уживаат долго пред да резервираат услуга во хотелот. Со вистинската имажинација виртуелната реалност има голема примена во хотелиерството, само хотелите треба да бидат доволно креативни за да идентификуваат каде да ја користат, и притоа гарантираат добро искуство на гостинот кое ќе резултира со задоволство и лојалност.

Хотелиерството е уште една експлозивна индустрија каде што употребата на аугментираната реалност има императивна улога во редефинирањето на концептот на традиционалното хотелиерство преку напредните технологии (Ramos *et al.*, 2018). Во последниве години аугментираната реалност се појави како исклучително важен концепт во хотелиерството. Причина за ваквиот бум? – Можност да хотелите ја подобрат својата физичката средина додека го промовиот самиот хотел и неговите соби. Покрај тоа, аугментираната реалност претставува експерт за подобрување на корисничкото искуство за истражување на околината. За да се создавање доверба, хотелите ја користат аугментираната реалност за да можат да им обезбедат на своите гости поглед на хотелските соби. Аугментираната реалност е во подем во хотелскиот сектор, бидејќи нуди им можност на гостите да ги откријат достапните услуги за собата преку само своите мобилни уреди. А ова подобрување на гостинското искуство резултира со зголемување на профитот во хотелот. Подемот на аугментираната реалност во хотелиерството создава транспарентност на информациите што гостите имаат тенденција да ги бараат. Така, со можноста на оваа технологија, информацијата е лесно достапна за гостите 24 часа, 7 дена во неделата, со што се подобрува целото гостинско искуство. Ова ниво на подобрување го прави огромното влијание врз умот на гостите и обезбедува масивни придобивки за хотелите. Аугментираната реалност нуди флексибилност на гостите во создавањето на поинтересен и посрекен престој во хотелот.

ПРИДОБИВКИТЕ ОД ВИРТУЕЛНАТА И АУГМЕНТИРАНАТА РЕАЛНОСТ КАКО МАРКЕТИНГ АЛАТКА ВО ХОТЕЛИЕРСТВОТО

Толку е вообичаено и лесно денес да се споредуваат различни опции на интернет пред да се дојде до конечната одлука за во кој хотел да се резервира во туристичката дестинација. Луѓето сакаат да го изберат најдоброто сместување и планираат успешно патување токму преку истражувањето на интернетот. Ова е причината зошто е клучно секој хотел да се издвои, лесно да се најде преку оптимизација на пребарувачи и да понуди што е можно повеќе информации за својата локација и услуги, особено преку видео и слики. А бидејќи маркетингот е одговор кога станува збор за привлекување и задржување на клиенти, VR / AR индустријата претставуваат клучна алатка кога ќе му помогне на хотелот во прикажување на гостинот она што може да го очекува. VR / AR реалноста нудат визуелизација и искуство кои додаваат вредност на процесот на продажбата.

Според Guttentag (2010), виртуелната реалност може да биде особено важна за хотелиерството во рамките на следниве шест области: планирање и управување, маркетинг, забава, пристапност, образование и зачувување на наследството. Во областа на маркетингот, се појавуваат апликациите на виртуелната реалност ги трансформираат начините на кои производите и услугите на хотелот се промовираат на пазарот (Tussyadiah *et al.*, 2017; Guttentag 2010). Покрај ова, виртуелната реалност го менува начинот на кој гостите бараат инспирација и избираат капацитети за сместување (Guttentag, 2010; Buhalis & Law, 2008). Виртуелната реалност создава можности да се доживее и комуницира со далечните реалности (Benckendorff *et al.*, 2014), обезбедувајќи им на гостите бесплатен преглед на хотелот пред резервирање (Neuhof *et al.*, 2012; Cheong, 1995). Предноста на виртуелната реалност во хотелиерство како маркетинг алатка се гледа преку можноста да наместо да им се обезбеди на гостите традиционална брошура или да го гледаат истото старо промотивно видео за хотелот, виртуелната реалност може да обезбеди персонализирана и детална турнеја на хотелот. Хотелите исто така ќе можат да споделат и виртуелни искуства директно со гостите. Тие ќе бидат поделени преку десктоп или мобилна апликација,



како и на социјални мрежи (YouTube или Facebook 360). Хотелите “Marriott” во 2015 година како едни од првите посвојувачи на виртуелната реалност, ги споделија “Samsung Gear VR” слушалките со нивните гости и креираа видеа од 360 степени низ сите нивни објекти во светот. Најмалку осум од најголемите хотелски синџири, вклучувајќи ги и хотелите “Shangri-La”, хотелите и одморалишта “Best Western”, хотелите и одморалишта “Jumeirah” и хотелите “InterContinental” започнаа маркетинг кампања со виртуелната реалност како алатка за промоција во 2018 година (Hung, 2018).

Иако технологијата е релативно нова, аугментираната реалност се издвојува меѓу постерите, рекламите и рекламите на социјални медиуми. Аугментираната реалност прима вибрации на футуризм, новитет и напредок што многу луѓе го сметаат за многу атрактивен и кај нив буди интриги и љубопитност. Аугментираната реалност е одлична алатка која прави маркетинг кампањите да постанат вирусни и да се шират преку „зборот од уста“. А бидејќи „зборот од уста“ е директно поврзан со изразување на човечките чувства и емоции кон различни искуства, аугментираната реалност во хотелиерство може да ја зајакне емоционалната поврзаност на гостите со хотелите која доведува до повторна продажба и бизнис. Хотелиерството може да ја искористи оваа технологија како маркетинг алатка за ублажување на загриженоста на гостите на разни начини како што се: обезбедување на реално време за помош при патување, зголемени мапи со маркери, информации за продавници, туристички атракции, ресторани, бензински пумпи и др., односно се што може како информација да му биде потребно на гостинот за време на патувањето до хотелот, но и за околината во која се наоѓа хотелот (Shabani *et al.*, 2018). Според Hassan и Shabani (2017), маркетинг кампањите во хотелиерството врз основа на аугментираната реалност може да го привлечат вниманието на одредени гости, особено, една од целите на аугментираната реалност во хотелиерство се милениумците. Оваа технологија може да биде пренаменета кон исполнување на секоја желба а со тоа и ги привлече помладите демографски гости кои често имаат заеднички интерес за иновативно користење на технологијата. Аугментираната реалност како маркетинг алатка во хотелиерството својата намена може да ја најде во: подобрување на искуството на гостите, интерактивни туристички водичи, градски тури, реално време навигација и насока, аугментирана хотелска средина и резервација на соби, интерактивен хотелски соби, аугментиран превод на јазици во хотелите, аугментиран пристап во рестораните во хотелите, аугментирани пребарувачи за аугментирана реалност градени во дестинациите и многу други корисни алатки.

НАЈДОБРИ ПРАКТИКИ НА ВИРТУЕЛНАТА И АУГМЕНТИРАНАТА РЕАЛНОСТ ВО ХОТЕЛИЕРСТВОТО

VR / AR како дел од маркетинг кампањите во хотелиерството, обезбедуваат вредна предност за овој сектор, овозможувајќи им на гостите да стекнат извонредно искуство преку поврзување директно со некоја услуга или производ, но и безграничен потенцијал за како се вклучат гостите и поттикнат резервации и физички посети. Ова искуство, преку оваа технологија е достапно во форма на:

Виртуелно патувачко искуство

Една од најчестите употреби на виртуелната реалност во хотелиерството досега е создавањето на виртуелни искуство за патување, користејќи 360 степени видео технологија. Преку ова, гостите можат да искуваат виртуелна рекреација од различни аспекти. Во хотелот “Aldwych” во Лондон, кога гостите ќе го порачаат “The Origin” (коктел од виски), им е дадено VR слушалки кои им откриваат како нивниот пијалок е направен (Prats, 2018). Во 2014 година кога хотелска корпорација “Marriott” имала промоција во Соединетите Американски Држави им нудела на гостите можност преку VR слушалки да се телепортираат на плажите во Мајами или центарот на Лондон, со цел да им укажат на гостите за неверојатните патувачки искуства кои им се достапни со помош на виртуелната реалност.

Виртуелни хотелски патувања

Дизајнирани да комуницираат со публиката, некои хотели сега нудат 360 степени виртуелен прошетка низ нивниот хотел. Како маркетинг алатка за продажба може за брзо да им обезбеди на гостите информации за објектите на хотелот без потреба да пребаруваат огромни количини на информации.



Овие патувања најдобро се доживуваат со VR слушалки, меѓутоа 360 степени видео технологијата исто така може да се гледа преку паметен телефон – по ефикасен и полесен за споделување со голема публика. Виртуелната 360 степени турнеја е дел од маркетинг понудата на хотелот “Atlantis Dubai”, која е достапна на нивниот YouTube канал, и нуди можност за истражување на прекрасниот хотел и неговите понуди (Mi Room, 2018).

Виртуелни процеси за резервација

Една од поновите практики на виртуелната технологија во последно време е создавањето на процесите за резервација со помош на виртуелната реалност. Ова неодамна беше ставено во акција од компании како Amadeus, овозможувајќи им на туристите многу иновации како пребарување на опции за барање на летови, да ги разгледат кабините како и да ги споредуваат опциите, цените и направат резервации во хотелите.

Интерактивни хотелски соби

Еден начин на кој хотели можат да ја искористат аугментираната реалност за да ги своите продажби е преку употреба на интерактивни елементи во хотелските соби. Пример за ова е забележан во хотелот “The Hub Hotel” од хотелскиот синџир “Premier Inn” во Обединетото Кралство, кој започна со користење на AR технологија за поставување на сидни карти во своите хотелски соби. Со посочување на паметен телефон кон картата, гостите можат да видат дополнителни информации за локалните места, да ја зголемат употребата на самата карта и потенцијално да го направат нивниот престој полесен и пријатен.

Аугментирана хотелска средина

Хотелите секогаш бараат начин да ги забавуваат своите гости за време на нивниот престој, освен со веќе типичните активности (базен / рекреација). Хотелот “Holiday Inn” покренала аугментирано искуство кое им овозможува на гостите да го посочат својот паметен телефон и видат реален опис за познати личности во хотелот (Potter, 2019). Во меѓувреме, хотелот “Best Western” експериментирал со аугментираната реалност и ѕвездите на Дизни, дозволувајќи им на децата да се видат заедно со ликовите од филмовите на Дизни, како и користат аугментирана реалност за да им дозволат на гостите да се визуелизираат.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Иновативните технологии постојат прават значителни подобрување во хотелиерството. VR/ AR реалноста е иновативна технологија која како маркетинг алатка му помага на хотелот во подобрување на услугата и создава вредност за своите гости. Употребата на VR/ AR реалноста во хотелиерството ги надминува очекувањата на гостите и задоволството преку создавање на незаборавно искуство. Иако досега VR/ AR реалноста има одредена застапеност во хотелиерството, сепак оваа технологија покажува потенцијал за уште поголемо влијание како и генерирање на огромни приходи.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Augment, (06.10.2015). Virtual Reality vs. Augmented Reality. In *Augment*. Retrieved March, 08, 2019, from <http://www.augment.com/blog/virtual-reality-vs-augmented-reality/>.
2. Augment, (12.05.2016). Infographic: The History of Augmented Reality. In *Augment*. Retrieved March, 08, 2019, from <http://www.augment.com/blog/infographic-lengthy-history-augmented-reality/>.
3. Benckendorff, P. J., Sheldon, P. J., & Fesenmaier, D. R. (2014). *Tourism information technology*. Wallingford: Cabi.
4. Blanchard, C., Burgess, S., Harvill, Y., Lanier, J., Lasko, A., Oberman, M., Teitel, M. (1990). Reality built for two: A virtual reality tool. *Computer Graphics*, 24(2), 35–36.
5. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
6. Cheong, R. (1995). The viral threat to travel and tourism. *Tourism Management*, 16(6), 417-422.



7. Caudell, T.P., & Mizell, D.W. (1992, 7–10 Jan). *Augmented reality: An application of heads-up display technology to manual manufacturing processes*. Paper presented at the Twenty-Fifth Hawaii International Conference on System Sciences, Kauai, HI, USA. doi.org/10.1109/HICSS.1992.183317
8. Guttentag, D. A. (2010). Virtual reality: Applications and implications for tourism. *Tourism Management*, 31(5), 637-651.
9. Hassan, A., & Shabani, N. (2017). Usability analysis of augmented reality for tourism destination image promotion, in *The Routledge Handbook of Consumer Behaviour in Hospitality and Tourism*, S. K. Dixit, Ed. Routledge.
10. Hobson, J. S., & Williams, P. (1995). Virtual reality and tourism: fact or fantasy? *Tourism Management Journal*, 16(6), 423-427.
11. Huang, T. L., & Feng H. L. (2014). Formation of augmented-reality interactive technology's persuasive effects from the perspective of experiential value. *Internet Research*, 24, 82–109.
12. Hung, W. (27.06.2018). Amplifying the Hotel Guest Experience with Virtual Reality. In *hi Inc*. Retrieved March, 12, 2019, from <https://news.hiinc.com/blogs/vr-technology-hotel-guest-experience/>.
13. Imbert, N., Frederic V., Charlee K., & Poonpong B. (2013). Adding Physical Properties to 3D Models in Augmented Reality for Realistic Interactions Experiments. *Procedia Computer Science*, 25, 364–369.
14. Lazim, N. A. M., & Khairul A. A. A. R. (2015). State-of-the-Art Responses on Augmented Reality Application in Malaysia. *International Journal on Sustainable Tropical Design Research and Practice*, 8, 28–34.
15. Mi Room (05.09.2018). Tech Spotlight: Virtual reality in hospitality. In *Mi Room*. Retrieved March, 12, 2019, from <https://www.mi-room.com/tech-spotlight-virtual-reality-hospitality/>.
16. Ng, L. X., Wang, Z. B., Ong, K. S., & Neem C, Y, A. (2013). Integrated product design and assembly planning in an augmented reality environment. *Assembly Automation*, 33, 345–359.
17. Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2012). Conceptualising technology enhanced destination experiences. *Journal of Destination Marketing and Management*, 1, 36-46.
18. Nayyar, A., Mahapatra, B., & Le, D. N., & Suseendran, G. (2018). Virtual Reality (VR) & Augmented Reality (AR) technologies for tourism and hospitality industry. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(2.21), 156-160.
19. Prats, N. (22.06.2018). Innovative ways travel brands are using virtual reality. In *Travel Tripper*. Retrieved March, 12, 2019, from <https://www.traveltripper.com/blog/innovative-ways-travel-brands-are-using-virtual-reality/>.
20. Potter, K. (22.03.2019). How Augmented Reality is Shaping the Hospitality Industry. In *Transcendent*. Retrieved March, 12, 2019, from <https://transcendent.ai/blog/work-order-management/how-augmented-reality-is-shaping-the-hospitality-industry/>.
21. Ramos, F., Trilles O. S., Torres-Sospedra, J., & Perales, F. (2018). New Trends in Using Augmented Reality Apps for Smart City Contexts. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 7(12):478.
22. Shabani, N., Munir, A., & Hassan, A. (2018). E-Marketing via Augmented Reality: A Case Study in the Tourism and Hospitality Industry. *IEEE Potentials*, 38(1), 43-47.
23. Tussyadiah, I., Wang, D., & Jia, C. (2017, 24-26 Jan). *Virtual Reality and Attitudes Toward Tourism Destinations*. Paper presented at the Information and Communication Technologies in Tourism 2017, Rome, Italy. doi.org/10.1007/978-3-319-51168-9_17
24. VR/AR Association. (2018). Virtual & Augmented Reality for Business. Retrieved from ARtillery Intelligence website: <https://artillery.co/wp-content/uploads/2018/04/vrara-whitepaper-enterprise-final-draft-2018.pdf>.



ИНОВАТИВНО ХОТЕЛИЕРСТВО: НАЧИНИ НА КОИ BIG DATA АНАЛИЗАТА СЕ КОРИСТИ ЗА СОЗДАВАЊЕ НА ПЕРСОНАЛИЗИРАНО ИСКУСТВО И ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ПРОФИТОТ

Асс. м-р Цветанка Ристова,
докторанд

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за туризам и бизнис
логистика,
cvetanka.ristova@ugd.edu.mk

УДК | 338.488.2:640.4]:004.6

АПСТРАКТ

Со статусот на хотелиерство како навистина конкурентна индустрија, смели чекори се превземаат од страна на хотелскиот сектор во борбата со конкуренцијата преку воведување на дигитализација и персонализација во гостинското искуство. Но, денеска не е само пополнувањето на соби што е важно за хотелот. Хотелот исто така мора да ги пополни и рестораните, спа и велнес центарот како и сите други премиум услуги кои ги нуди. Гостите имаат многу високи барања и бараат персонализирано искуство, и ако сметаат дека не се задоволни со обезбедените услуги, тие имаат многу други можности во близина.

Постојат одредени чекори што хотелите можат да ги превземат за да ги задоволат своите гости. Поради огромната количина на информации што гостите ги создаваат, big data анализата претставува клучна алатка за хотелскиот сектор. Хотелите можат да ги искористат овие податоци за да им понудат персонализирано искуство на своите гости, почнувајќи од укажување на локални ресторани до наоѓање на цена за одредена понуда што е неодржлива за гостинот. Откако ќе бидат познати очекувањата и преференциите на гостите како избор на соба, омилена кујна, куповна моќ и сл., хотелот ќе биде во подобра можност да го направи нивниот следен престој „персонализиран“. Подобрената услуга ќе му помогне на хотелот во пополнување на капацитетот но и да продава повеќе „не-собни услуги“, бидејќи среќните гости имаат тенденција да трошат повеќе.

Во овој труд наративен преглед ќе биде направен од избрани поврзани статии, извештаи и студии кои подоцна ќе бидат сумирани и укажат на предностите од дигиталниот тренд big data во хотелската индустрија.

Клучни зборови: *big data, искуство, гости, персонализација, хотелиерство*

ВОВЕД

Big data анализата привлече многу внимание во последните години од многу индустрии и бизниси поради огромното влијание врз работењето на бизнисите а пред се процесот на донесување одлуки и профитабилноста. Во денешниот свет речиси секој е поврзан на интернет насекаде, и за возврат се создаваат многу податоци со многу брз раст. Но, додека хотелите сè повеќе стануваат свесни за конкурентната предност што можат да добијат од big data за да донесуваат одлуки (Davenport & Harris, 2007), тие се справуваат со многу податоци. Податоците можат да земат различни форми од структурирани податоци како што се трансакциски податоци до неструктурирани податоци, па дури и коментари од гостите на Facebook, Twitter и други социјални медиуми. Како што податоците стануваат се повеќе различни и доаѓаат од поголем број на извори во ерата на big data, хотелите се повеќе се справуваат со овој концептот и со бројните начини на кои може да им помогне да произведат повеќе приходи и да обезбедат подобро персонализирано искуство за гостите.

1. ЗОШТО BIG DATA?



Big data постана популарна област на истражување со потенцијал да додаде огромна вредност на производите и услугите во индустријата и бизнисот (Ang & Seng, 2016). Big data се опишуваат како податоци што ги надминуваат или се надвор од способностите на бизнисот за чување или анализирање за точно и навремено донесување на одлуки (Heudecker *et al.*, 2013). Davenport и Dyché (2013) истакнуваат дека големите бизниси веќе со години се занимаваат со big data како дел од нивните нормални анализи. Промената на стапката на генерирани податоци пред се доаѓа од брзиот раст на „интернет на нештата“, „обработка на облак“ и подобрување на ефикасноста на пребарувачот, што доведува до раст на big data и повеќе можности за центри за податоци (Mehdipour *et al.*, 2016). Big data анализата се фокусира на собирање на податоци со невидена ширина, обем и длабочина за решавање на актуелните проблеми (Mayer-Schonberger & Cukier, 2014). Зголемената потреба за решавање на ваквите проблеми е водена од компании како Facebook, Google, LinkedIn кои треба да најдат начин да ги „хранат“ големите аналитички мотори со цел да произведат дополнителни услуги со вредност, како што се системите за препорака, анализа на клиентите и анализа на социјалните мрежи (Ang & Seng, 2016).

Дефинирајќи ја big data како динамична активност доаѓаме до дефиниција дека „Big data технологиите опишуваат нова генерација на технологии и архитектура, дизајнирани за извлекување на економската вредноста од многуте големи количини на широк спектар на податоци, овозможувајќи зафаќање со голема брзина, откривање, и/или анализа“ (Laney, 2001). До 2020 година ќе има околу 20-100 милијарди поврзани уреди (Government Office for Science, 2014) што доведува до повеќе собирање податоци, па така феноменот на big data постојано ќе расте како што бизнисите ги реконструираат своите оперативни процеси да се потпираат на тековни податоци со надеж да водат ефикасни маркетинг техники, подобрување на искуството, и потенцијално обезбедуваат нови производи и услуги.

2. ПРИМЕНА НА BIG DATA ВО ХОТЕЛИЕРСТВОТО

Хотелиерството се грижи за милиони гости секој ден и секој од нив се пријавува во хотелот со свои сопствени очекувања. Разбирањето на потребите и барањата и исполнувањето на очекувањата е клучот за гостите повторно да се вратат, па така се повеќе хотели се свртуваат кон напредни аналитички решенија кои ќе помогнат да ги задоволат нивните гости (Shabani *et al.*, 2017). Податоците за гостите се собираат на едно место каде е полесно да хотелот да ја види пошироката слика, но во високо конкурентската хотелска индустрија, хотелите треба да донесуваат подобро информирани одлуки кога станува збор за одржување на задоволство кај гостите и нивно повторно враќање во хотелот. Не сите гости се еднакви во очите на хотелите. Преку користењето на big data анализата, хотелите на своите најдобри гости би можеле да им посочат дополнителни промоции и понуди, но и посебни понуди за оние пак не толку често го посетуваат хотелот со надеж за зајакнување на нивниот бизнис.

Некои гости едноставно ќе се пријават и одјават во хотелот со минимум врева. Други ќе потрошат стотици или илјадници долари на храна, забава, спортски активности и спа третмани. Според Marr (2016) идентификувањето на оние гости со повисоки примања за одредена деловна активност е многу важно на денешниот пазар, но повисоките примања на гостинот можеби не се очигледни од една посета на гостинот во хотелот. На пример, гостин кои троши пари како „парите да се надвор од мода“ во казино хотелот може да биде на „животен одмор“ следејќи пензионирање, што веројатно значи дека нема да се однесува на овој начин секој ден. Во меѓувреме скромен бизнис гостин што резервирана економска соба и троши многу малку на дополнителни услуги може да биде туристички бизнисмен кој потенцијално често ќе се враќа ако хотелот ги задоволува неговите потреби, а и о ова има поголеми примања. Предноста е на big data анализата во хотелиерство е што може да помогне да се направи оваа разлика.

Big data својата примена во хотелиерство ја наоѓа во поставувањето на најдобрите цени за своите соби, одржувањето на конкурентни трошоци, сепак привлечни за потенцијалниот гостин. Видот на оптимизација дополнително ги проширува другите услуги што ги нудат хотелите, како рестораните, спа центрите, конференциските сали и др. Примената на big data се прошируваат надвор од односите со гостите и влегуваат дури и во областите како што се секојдневните операции. Big data може да им помогне хотелите во заштеда на пари за комуналните услуги преку анализа на работи како што се



користењето на енергија и податоци за времето. Big data со своето влијание во хотелиерството, нуди многу можности како подобрување на сегашните услуги на гостите, подобрување на ефикасноста од хотелските операции, помага во создавање на подобри маркетинг стратегии и со тоа го максимизира производство и профитабилноста (Gupta *et al.*, 2017). Big data може да се користи во хотелиерството и за да се сегментираат гостите во согласност со трендовите за резервација, однесувањето и други фактори со цел да се открие можноста за реагирање на промоции и новите хотелски трендови. Од витално значење за хотелиерите е да ги разберат желбите на гостите, времето во годината, времетраењето на престојот, однесувањето на гостите и потенцијалот за приход за да ја зголемат лојалноста на брендот и уделот на финансии од најзначајните гости, бидејќи фокусирањето на погрешните гости би ја намалило профитабилноста на хотелиерството.

2.1 ПРИДОБИВКИ ОД BIG DATA ВО ХОТЕЛИЕРСТВОТО

Според Phillips-Wren и Hoskisson (2014) „big data може да им дадат вредност на хотелите на еден од трите начини: дескриптивната анализа, предвидливата анализа и предписна анализа“ (стр. 402).

Дескриптивната анализа се однесува на карактеризација на сегашната или минатата состојбата. Анализата може да биде статистички или да се користат модели за да се објасни варијабилноста или покажат врски на делување. Пример: фокусирање на дескриптивната анализа на минатите трендови во хотелиерството. Ова често покажува доказ за резултатите по промените во акцијата, политиката или имотот. На пример, дали додавањето веганско мени навистина ја зголеми продажбата? Описни податоци им помагаат на рестораните во хотелот да го одредат тоа.

Предвидливата анализа е користење на податоци за да се предвиди идната состојба врз основа на минатото. Фокусирање на предвидливата анализа на она што најверојатно ќе се случи во иднина во хотелот. Самата природа на прогнозирање на иднината додава елемент на несигурност што менаџерите не можат да го прифатат. Но, сепак, овој тип на анализа нуди вреден увид, особено кога се комбинира со информации што се добиваат од описни анализи. Пример: предвидливата анализа може да сигнализира врвна сезона во близина на крајот на месец април поради велигденски празници, кои потоа ќе поттикнат зголемена конкуренција за хотелски соби во одредени популарни дестинации за одмор. Ова знаење може да резултира во хотелот со прилагодување на своите цени за искористување на предвидениот прилив на гости.

Предписната анализа оди чекор понатаму и се обидува да понуди оптимално решение за проблемот. Предписната анализа вклучува напредни алгоритми кои ги обработуваат big data за да предложат можни дејствија врз основа на идните појави. На пример: оптимизацијата на резервациите можат да го персонализираат искуството на гостите на интернет со користење на минатите податоци од пребарување и да ги предвидат идните потреби на гостинот, а потоа и предложат доставување на индивидуален пакет понуда во хотелот.

ПОДОБРУВАЊЕ НА ПЕРСОНАЛИЗИРАНОТО ИСКУСТВО ПРЕКУ BIG DATA

Гостинското искуство е сложено човечко искуство во рамките на хотелиерството. Студијата за гостинското искуство била иницирана уште во 1970 години. Се појавиле различни дефинирации за искуството на гостите, Hunt (1975) го смета искуството како евалуација на услугите од страна на гостите, додека други како Oliver (1981) го дефинираат искуство на гостите како емотивен одговор на употребата на некој производ или услуга во хотелот. За добро искуство на гостите, хотелиерството мора да работи на постигнување на нивните приоритети. Совршен начин да се разберат овие приоритети е со собирање информации за гостите од big data кои подоцна ќе помогнат во создавање на иновативни понуди и персонализирана услуга. Добивањето на податоците за гостите нема сами по себе да му помогнат на хотелот да ги види резултатите, туку тие мора да се употребат стратешки за да се создаде персонализирано, иновативно искуство во хотелиерството. Персонализацијата е стратегија која се развива надвор од краткорочниот тренд во воспоставен маркетинг пристап за конкурентност на хотелот, но само со правилна употреба на big data.



На пример, хотелски бизнис со повеќе ресторани може да ги анализира трансакциските податоци на гостинот за да добие идеја за неговите навики на исхрана. Исто така, може да добие информации од веб-страници создадени од корисниците (гостинот) па и преку социјалните медиуми за да дознаат како гостинот уживал во храната во одреден ресторан. Анализирањето на овие информации од наведените извори му дава на хотелот увид во кулинарските желби на гостинот. Така, кога гостинот ќе сака да резервира во хотелот следен пат, хотелот може да му понуди резервација во неговиот омилен ресторан. Исто така, хотелот може и да му понуди избор на мени врз основа на неговите кулинарските допања. Ваквата стратегија секако дека ќе го подобри искуството на гостинот во хотелот и тој би сакал да резервира и во иднина исто така. Како резултат на ова, хотелскиот бизнис не само што добива поголеми приходи, туку и гостинот е задоволен со персонализираното искуство, кое пак понатаму може да доведе и до подобра лојалност од гостинот.

Важно е да се знае дека податоците не се нешто што веднаш може да произведе магични резултати. Big data е алатка и ресурс. Ништо нема да се случи ако податоците се заглавени на сервер, но ако се правилно анализирани и применети, резултатите може да бидат магични. Одлуката останува на хотелот дали ќе реши да користи big data и создаде иновативно персонализирано искуство кој ќе ги воодушеви гостите. Big data го има потенцијалот да им даде на гостите секогаш да имаат персонализирано искуство кога престојуваат во еден хотел. Користењето на big data овозможува пример: прилагодување на изборот на мени врз основа на диететски проблеми на гостинот, како и точно кој бренд на пиво го сака гостинот или кој шампон да се постави во бањата за да се задоволат преференциите на целната потрошувачката. Хотелите секогаш можат да го искористат овој концепт и чекор понатаму дури и со нарачување на храна и набавки врз основа на собраните податоци и желби на гостите кои доаѓаат во хотелот (Goforth Gregory, 2016).

ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ХОТЕЛСКИТЕ ПРИХОДИ КОРИСТЕЈЌИ BIG DATA

Зголемената конкуренција и фактот дека хотелиерството е високо зависен од задоволството на гостите, придонесе користењето на big data да е особено застапено во хотелите, кое би резултирало со превземањето на релевантни деловни одлуки кои ќе придонесат за зголемување на приходите во хотелот.

Big data придонесува за зголемување на хотелските приходи, така што им овозможува на хотелите да ја оптимизираат својата стратегија за внатрешни приходи, обезбедувајќи ги неопходните информации за да ги идентификуваат конкретните, акциони согледувања и да ги претворат во можности за подобрување на финансиското работење на хотелот. Со комбинирање на повратни информации од гостите и историски прегледи на цените, хотелите со помош на big data можат да го измерат опсегот до кој просечната дневна стапка (ADR) и приходот по достапна слободна соба (RevPAR) се оптимизирани, гледајќи кон репутацијата/приходите на хотелот и споредувајќи го со конкурентите.

Baunova (2018) наведува дека постојат неколку начини со кои big data придонесува за зголемување на хотелските приходи:

1. Цените на хотелската соба

Создавање на сеопфатна прогноза за промени во цените, искористеноста и барањата на гостите кои можат да помогнат во прогнозирање на побарувачката на хотелот и одредување на цена на собата и максимизирање на потенцијалот за приход. Со комбинирање на податоците од софтверот за управување со приход и вработените во хотелот, хотелот не само што ќе го зголеми приходот по гостин, туку исто така ќе обезбеди и повторно враќање на гостинот во иднина.

2. Директни резервации

Обезбедување на веб-страницата на хотелот со сопствена можност за резервација го отсекува посредниот и му овозможува на хотелот да прави резервации бесплатно. Нудејќи им на гостите директни



резервации, хотелот останува во контакт со гостинот преку преплатите за е-пошта, се промовира и изградува лојална база на гости, а пред се допринесува за зголемување на профитот.

3. Центричен приод кон гостите

Преку користењето на big data, хотелот може да ги зголеми приходите така што може да ги утврди факторите што го водат гостинот да избере еден одреден хотел пред друг. Факторите може да бидат цена до разни надградби и услуги, но и начинот на кој хотелот придонел за искуството на гостинот додека престојувал во хотелот. Со овој приод, big data го бележи ставот на гостите кон хотелот и нуди можност за програми за лојалност кој дополнително придонесуваат за зголемување на приходот.

4. Систем за управување со приходите

Со користењето на реалната оптимизација, цената на собата што ќе даде најголеми приходи може да биде одредена. Информацијата се добива од податоците на хотелот и конкурентните хотели па потоа се прави темелна анализа со која се планираат стратегии за конкурентни цени. Овој процес на остава простор за човешка грешка и гарантира дека хотелот секогаш ќе ја наплатува оптималната цена за производите и услугите кои ги нуди.

5. Планирање однапред

Важно е хотелот да не се фокусира само на историските податоци, туку и тековните директните трендови на резервација како и најновите решенија за управување со хотели, пред се да се осигурат дека се во тек со конкуренцијата. Планирањето однапред, односно користењето на стапката на резервации за одреден датум добиена од big data е можност за предвидување на побарувачката неколку месеци однапред, што исто така допринесува за дополнителен приход.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

За да се успее во конкурентната хотелска индустрија, хотелите мора да создават незаборавни искуства за своите гости. За хотелите, оваа способност е апсолутно неопходна за постигнување на предност пред останата конкуренција, бидејќи во многу случаи, конкурентот е одспротива на улицата. Гостите очекуваат хотелите да направат повеќе отколку само да ги задоволат нивните потреби - очекуваат нивните потреби да бидат предвидени. Затоа за хотелот не е доволно за да биде „доволно добар“ – туку да се развива, и да биде одличен.

Big data и хотелиерството се природни партнери. Гостите произведуваат огромни количини на податоци за време на престојот и во други времиња (резервација, истражување, преглед на социјалните медиуми). Хотелите можат да ги користат овие податоци за да го персонализираат секое можно искуство и допир на гостите. Тие дури можат да го искористат овој проток на податоци за да создадат оперативни промени кои ќе влијаат на нивниот идеален гостин. Big data им овозможува на хотелите да преземат подобра контрола врз нивниот бизнис. Покрај тоа, им овозможува да ги намалат трошоците и да постигнат приход брзо и лесно, но и да ги изберат своите најдобри лојални гости. Big data му помага на хотелот во сегментирање на гостите според однесувањето, трендовите на резервации и други фактори за да се открие можноста за создавање на персонализирано искуство. Важно е за хотелите да ги разбираат желбите на гостите и многу повеќе. Хотелиерството секојдневно услужува милиони луѓе. Big data е клучот за хотелскиот сектор за да ги убеди гостите да се вратат и да ги искористат производите и услугите повторно и повторно.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Ang, L. M., & Seng, K. P. (2016). Big Sensor Data Applications in Urban Environments. *Big Data Research*, 4, 1–12.
2. Baynova, Y. (13.07.2018). 7 Fantastic Strategies to Boost Your Hotel Revenue Management. In *Clock Software*. Retrieved March, 13, 2019, from <https://www.clock-software.com/blog/revenue-management-strategies.html/>.



3. Davenport, T., & Dyché, J. (2013). Big Data in Big Companies. International Institute in Analytics, SAS Inc.
4. Davenport, T., & Harris, J. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning* (1st ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.
5. Government Office for Science. (2014). The Internet of Things: making the most of the Second Digital Revolution. Retrieved from Assets publishing website:
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/409774/14-1230-internet-of-things-review.pdf.
6. Goforth Gregory, J. (25.01.2016). Innovative hospitality: 3 ways to use data-driven guest personalization to increase revenue. In *IBM Big Data & Analytics Club*. Retrieved March, 13, 2019, from <https://www.ibmbigdatahub.com/blog/innovative-hospitality-3-ways-use-data-driven-guest-personalization-increase-revenue/>.
7. Gupta, K., Gauba, T., & Jain, S. (2017). Big Data in Hospitality Industry: A survey. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 4(11), 476-479.
8. Heudecker, N., Beyer, M., Laney, D., Cantara, M., White, A., Edjlali, R., Lerner, A., & McItyre, R. (2013). Predicts 2014: Big Data. (Report No. G00258154).
9. Hunt, J.D. (1975). Image as a Factor in Tourism Development. *Journal of Travel Research*, 13, 3-7.
10. Laney, D. (2001). 3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety (). META Group.
11. Mayer-Schonberger, V., & Cukier, K. (2014). Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, And Think. *American Journal of Epidemiology*, 179(9), 1143–1144.
12. Marr, B. (26.01.2016). How Big Data and Analytics Are Changing Hotels and The Hospitality Industry. In *Forbes*. Retrieved March, 13, 2019, from
<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/01/26/how-big-data-and-analytics-changing-hotels-and-the-hospitality-industry/#1ab5af501c22/>.
13. Mehdi pour, F., Noori, H., & Javadi, B. (2016). Energy-efficient big data analytics in datacenters. *Advances in Computers*, 100, 59-101.
14. Oliver, R.L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, 57, 25-48.
15. Phillips-Wren, G., & Hoskisson, A. (2014). Decision support with big data: A case study in the hospitality industry. *Frontiers in Artificial Intelligence and Applications*, 261, 401-413.
16. Shabani, N., Munir, A., & Bose, A. (2017). Analysis of Big Data Maturity Stage in Hospitality Industry.



ГЕЈМИФИКАЦИЈА НА ОБРАЗОВАНИЕТО

Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје,
ivan.gorgievski@bas.edu.mk

Ненад Дафинчевски, МБА

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје,
nenad.dafincevski@gmail.com

УДК | 37.091.312:005.591.6

АПСТРАКТ

Со настапот на индустриската револуција во 18тиот век, особено стана видлив јазот помеѓу се поголемите потреби од соодветен кадар и општествениот недостиг и неможноста да се задоволи таа потреба. За таа цел, се постави образовниот систем кој со релативно мали и незначителни промени и надоградби се употребува ширум светот и денеска. Овој систем, за многу критичари претставува епитом на нефункционалност и несоодветност. Со нивните зборови, системот е креиран по принципот „една величина за сите“ (one size fits all), додека едногласно се согласуваат дека не сите се исти и одговараат на таа „една величина“.

Меѓутоа, за да се разберат потребите од иновација, промена и развој на образованието по нагорна линија, мора да се вратиме наназад, во времето на првите племенски општества. Во основа, доколку сакаме да се здобиеме со вистинската слика на образованието во денешно време, мораме да ја погледнеме историјата на самото образование.

На самиот почеток, пред првата појава на агрокултурата, додека уште се живееше во релативно мали општествени комуни, некаде во племиња, некаде во села, образованието беше слободно. Од најмала возраст, децата можеа да играат, да дивеат, да трчаат и да пробуваат работи. Со други зборови, да учат преку игра, искуство и обиди и грешки. Но, како се развиваше општеството, преку првата појава на земјопоседници и воспоставувањето на општествени класи, се роди појавата на искористување на човечкиот труд, особено детскиот, за потребите за креирање на некое добро или продукт. По неколку илјади години, беа донесени првите закони кои го усмеруваа користењето на работна сила, а и значително го ограничуваа користењето на детскиот труд во фабрики и полиња.

Приближно тој период се појави и првиот образовен систем кој имаше за цел децата да ги пренесе од полињата и фабриките во училишните клупи и истовремено, да им всади потребни знаења од широки области со намерата да ги претвори во потребна работна сила.

Тој образовен систем до ден денеска функционира по истите принципи но, меѓутоа, во последните години се појавија неколку нови насоки на размислување. Затоа, разработката на овој труд го опфаќа движењето и развојот на образованието од неговите зачетоци па се до денес, со посебен осврт на употребата на игрите и искусственото учење во едукацијата на младите.

Клучни зборови: иновација, образование, гејмификација

ВОВЕД

Игри и забава - Образование и учење.

Навидум дијаметрално спротивни, но сепак, можеме да ги толкуваме и како исти. Различни по изгледот и концептот но сепак исти во својата суштина. По својот концепт и модел на развој или намена. Сепак, овој труд има за цел да овозможи увид во еднаквоста на тие два термини. За почеток, игрите имаат свои цели, задачи и активности за исполнување. Образовните процеси имаат свои цели кои ги исполнуваат



преку задачи и активности. Зошто тогаш, таквите образовни задачи и активности да не бидат проткаени низ игри?

За почеток, мора да се разграничат две работи околу игрите и нивната употреба во образованието. Од таквиот спој на игрите во образованието, можеме да согледаме два различни модели:

1. Употреба на игри во образованието;
2. Гејмификација на самото образование.

Првиот модел подразбира користење на игри во образование со цел исполнување на одредени цели. Вториот модел пак го прави образованието игра. Предмет на обработка на овој труд се тековните истражувања и развои во полето на гејмификација на образованието како и примената на игрите и елементите на игра во образованието.

Меѓутоа, за да се разберат потребите од иновација, промена и развој на образованието по нагорна линија, мора да се вратиме наназад, во времето на првите племенски општества. Во основа, доколку сакаме да се здобиеме со вистинската слика на образованието во денешно време, мораме да ја погледнеме историјата на самото образование. Воспоставениот образовен систем до ден денеска функционира по истите принципи но, меѓутоа, во последните години се појавија неколку нови насоки на размислување. Затоа, разработката на овој труд го опфаќа движењето и развојот на образованието од неговите зачетоци па се до денес, со посебен осврт на употребата на игрите и искусственото учење во едукацијата на младите.

ОБРАЗОВАНИЕТО И УПОТРЕБАТА НА ИГРИ ИЛИ ЕЛЕМЕНТИ ОД ИГРИ

За да можеме да ја согледаме целосната слика, а истовремено и потенцијалната улога на играта или елементите на игра во образованието мораме да почнеме од почетокот. Мораме да се вратиме назад во 18-тиот век, кога екстремно брзиот развој на индустријата го зголеми јазот помеѓу се поголемите потреби од соодветен кадар и неможноста да се задоволи таа потреба. За таа цел, се постави образовниот систем кој со релативно мали и незначителни промени и надградби се употребува ширум светот и денеска. Овој систем, за многу критичари претставува епитом на нефункционалност и несоодветност. Со нивните зборови, системот е креиран по принципот „една величина за сите“ (one size fits all), додека едногласно се согласуваат дека не сите се исти и одговараат на таа „една величина“.

На самиот почеток, пред првата појава на агрокултурата, додека уште се живееше во релативно мали општествени комуни, некаде во племиња, некаде во села, образованието беше слободно. Од најмала возраст, децата можеа да играат, да дивеат, да трчаат и да пробуваат работи. Со други зборови, да учат преку игра, искуство и обиди и грешки. Но, како се развиваше општеството, преку првата појава на земјопоседници и воспоставувањето на општествени класи, се роди појавата на искористување на човечкиот труд, особено детскиот, за потребите за креирање на некое добро или продукт. По неколку илјади години, беа донесени првите закони кои го концентрираа користењето на работна сила, притоа значително ограничувајќи ја употребата на детскиот труд во фабрики и полиња.

Приближно тој период се појави и првиот образовен систем кој имаше за цел децата да ги пренесе од полињата и фабриките во училишните клупи и истовремено, да им всади потребни знаења од широки области со намерата да ги претвори во потребна работна сила.

ГЕЈМИФИКАЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО – КОНЦЕПТ, УПОТРЕБА И ФУНКЦИЈА

Гејмификацијата во својот основен концепт опфаќа процес на интеграција на елементи од игри и психолошки принципи во веќе постоечки образовен систем. Гледано од поширок аспект, овој концепт веќе некој период наоѓа своја употреба во најразличните веб сајтови, разни софтвери и мобилни апликации или општо, во онлајн заедниците.



Суштинската цел на овој концепт е да ги вклучи и активира учесниците, притоа мотивира и изискува промена на одредено однесување, развива вештини или помага во решавање и надминување на пречки и проблеми. Употребата на концептот во образованието претставува активирање на ученици или студенти, доближувајќи ја материјата поблиску до свеста на учесниците, истовремено влијаејќи на нивниот ангажман, нивните перформанси, развој на вештини и познавања од областа, личен раст и развој, одржливост, - листа која оди во недоглед.

Концепт

Клучните вредности на гејмификацијата како концепт се:

1. Да побуди значајност кај учесникот
2. Да побуди чувство за раст и развој и достигнување
3. Да охрабри креативност и фидбек меѓу учесниците
4. Дозволува чувство на сопственост и поистоветување
5. Овозможува социјално влијание и чувство на заедница
6. Дава чувство на ургентност која мотивира модификација на однесување

А клучните елементи на концептот се: Предизвици, нивоа, поени или рангирања, фидбек, беџови или некакви награди, ранг листи, натпревар, колаборација и кооперација.

Употреба

Секоја образовна или наставна програма во својата суштина содржи цели, цели кои ја даваат генералната насока и општите правци за оние кои ја следат таа програма. Па така, гејмификацијата во својот основен концепт трга од овие веќе поставени цели. Понатаму концептот опфаќа следење на следниве 9 чекори:

ЧЕКОР	ОПИС НА ЧЕКОРОТ
1	КРЕИРАЊЕ НА ОПШТИ ЦЕЛИ! Воспоставување или креативна интерпретација на општите цели поставени со образовната програма
2	ПОДЕЛБА И РЕИТЕРАЦИЈА НА ЦЕЛИТЕ ВО ПОМАЛИ, МЕРЛИВИ ЕДИНИЦИ. Тоа можат да бидат каскадни нивоа, помали амбициозни цели и крајни излези кои можат да бидат мерени во определени рокови или пак на точно определени временски периоди.
3	ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА КИП Клучни индикатори за перформансите. КИП помагаат за лесно следење и мерење на перформансите на учениците.
4	ОДГОВОРЕТЕ НА ПРАШАЊЕТО – ЗОШТО? Учесниците треба да знаат за што се тие одговорни. Зошто баш за тоа? Ова ќе овозможи да се побуди чувство на ургентност, што ќе резултира во интринзична мотивација да се постигнуваат целите или да се оди нагоре по каскадните нивоа притоа имајќи ја во предвид крајната, општата цел.
5	ЗАГРЕВАЊЕ ПРЕД АКТИВНОСТ Подигнување на енергијата и фокусот кај учесниците за концептот. Овој чекор има за цел интринзично да обезбеди ангажман и интерес кај учесниците, фокусирајќи се на побудување на личните очекувани придобивки.



6**3... 2... 1... СТАРТ!**

Игра се учи единствено – играјќи! Потребно е време за тимовите, учесниците, а и организациите да ги совладаат игрите, концептите, правилата и останатите елементи, па затоа, 3... 2... 1... Старт!

7**ИГРАЈ, ИГРАЈ!**

Континуирано обезбедување на фидбек за учесниците, пофалби, награди, конструктивни критики преку константен мониторинг на перформансите преку КПИ и други мерни елементи

8**НАГРАДИ**

За добро завршена работа – следи соодветна и јавна награда. Потребен е неформален и чест фидбек за нивните перформанси за време на времетраењето на концептот. Охрабрете прославување на успехот меѓу учениците/тимовите.

9**МЕНТОРСТВО**

За целото времетраење, едукаторот има улога на ментор и фасилитатор на учењето и играта. Тој креира промени, модификации, воведува нови и креативни решенија или предизвици и обезбедува константен фидбек.

Наставната програма е предвидената патека за одење. Таа диктира што секој ученик/студент треба да направи за да ги постигне минимум перформансите по дадениот предмет. Сепак, најголемиот дел од наставните програми се пишуваат на формален и процедурален јазик, при што се појавува отсуство на потенцијал за алтернативни патеки за постигнување на предвидените цели. Ова може да резултира во намален ангажман кај студентите.

Преку вметнување на елементи од игра или гејмификација на цели наставни програми можеме да ги дизајнираме самите програми да овозможат поголем ангажман кај учениците и студентите. На тој начин, кај студентите ја префрламе контролата врз сопствениот ангажман, нивните перформанси и целосната одговорност за сопствениот успех. Ваквиот начин на дизајн на наставните програми ќе обезбедат поголемо индивидуално значење на учењето и градивото за учениците и студентите.

Функција

Основната функција на гејмификацијата е да го структурира образованието на таков начин да ги користи игрите како основен медиум за стекнување знаења и вештини.

Во својата суштина, игрите се организирани на едноставен начин. Корелацијата помеѓу перформансите и успехите се согледува кај добивањето на соодветни награди за измерени соодветни перформанси. За сметка на напредокот и понатамошниот развој, таа корелација станува се подалечна и потешка за постигнување, што несомнено бара од учесникот зголемен напор, труд, разбирање што на крајот води кон зголемување на бараната вештина, компетенција или знаење.

Квалитетно дизајнираните игри секогаш го држат учесникот на самиот раб на своите вештини, што го одржуваат учесникот во така наречен „flow-state“. Тоа значи дека самиот предизвик од развојот не претставува толкава пречка да резултира во обесхрабрување туку мотивација за постигнување на наредното, погорното ниво. Таквите едукативни игри секогаш имаат некоја конкретна и опиплива цел кон која учесниците тежнеат. Тоа може да биде едноставна, пластична, златна ѕвезда, а може да биде и оценка. Дали е ѕвездата навистина награда? Или пак можеби е само алатка која ќе обезбеди учесникот да продолжи кон следната? На крајот, искуството доживеано во исполнувањето на задачите и преминувањето на пречките треба да биде бараниот и очекуваниот излез – крајната цел?



ЗАКЛУЧОК

Иако има игри кои можеме да ги играме сами по својата волја, постојат многу игри кои е најдобро да се играат во група или во тимови. Социјалната компонента, социјализацијата и заедништвото се витални компоненти во самиот концепт на гејмификацијата. Слично како и учењето во училиница со одреден број на ученици или студенти.

Тимската работа, кооперацијата и колаборацијата често се витални за постигнување на успех, особено онаму каде група индивидуи не можат да го постигнат. Тимските игри бараат од група на учесници да прерасне во тим, каде секој ќе одигра посебна улога со посебни барања од истата кои на крајот на процесот ќе значат постигнување на некоја заедничка цел. Гејмификацијата како концепт, се користи од аспект да обезбеди поголема значајност на тимската работа наспроти личните цели и интереси.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Brull, S., & Finlayson, S. (2016). Importance of Gamification in Increasing Learning. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 47(8), 372-375.
2. Eng, D. (2019, April 30). *Gamified Learning Outcomes*. Повратено од University XP: <https://www.universityxp.com/blog/2019/4/30/gamified-learning-outcomes>
3. Eng, D. (2019, April 16). *Why Use Games-Based Learning?* Повратено од University XP: <https://www.universityxp.com/blog/2019/4/16/why-use-games-based-learning>
4. Hub), A. K. (2018, Септември 11). *Гејмификација, вештачка интелигенција и блокчејн платформи, Фактор ексклузивно од ТИФ во Солун*. Повратено од Faktor: <https://faktor.mk/gejmifikacija-veshtachka-inteligencija-i-blokchejn-platформи-faktor-ekskluzivno-od-tif-vo-solun>
5. Rice, J. W. (2012). The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education. *International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations*, 3.



ИДНИНАТА НА СМЕТКОВНАТА ПРОФЕСИЈА ВО ЕРА НА ДИГИТАЛИЗАЦИЈА

М-р Ленче Папазовска

Претседател на Извршниот одбор, Сојуз на сметководители на
Република Македонија
Главен консултант Едукативен центар „Мотива“ Скопје
papazsan@knigoprime.com.mk

УДК | 657-057:004

АПСТРАКТ

Развојот на информатичко-комуникациските технологии и општата дигитализација на информациите ги елиминира постоечките мислења и идеи на простор и време, кои информации и сметководителите полека но сигурно ги приближува кон овие глобални трендови на дигиталната транзиција.

Напредокот на технологијата се смета ќе го замени оперативниот дел од работата на сметководствениот персонал преку автоматизацијата на деловните и сметководствените процеси, каде однапред ќе се дефинираат и автоматизираат внесот и обработката на сметководствените информации и податоци со помош на електронизирани, интегрирани сметководствени системи, шеми и налози.

Веќе станува реалност дека, во време на дигитализација и развојот на информатичките технологии, се помал е бројот на сметководители кои се занимаваат со механички внесови и евидентирања на бизнис и сметководствените процеси, а се повеќе и повеќе се сметководители кои управуваат со бизнис процесите, учествуваат во дефинирање на овие процеси, самостојно изработуваат финансиски извештаи и вршат анализи на информациите од овие извештаи. Се почесто се поставуваат следниве прашања, дали сметководителите се доволно обучени за дигиталната транзиција, дали имаат потребни дигитални знаења и дали се подготвени да одговорат на барањата на интегрираните сметководствени системи, подготовката на дигиталните документи и честите барања за интеграција. Работењето без хартија со сигурност станува наша реалност само е прашање, дали и до кој степен сме подготвени за ваков чекор.

Автоматизацијата и дигитализацијата во сметководството би значела замена на хартиениот облик на документи, вклучувајќи го и дигиталниот потпис и печат кои треба да имаат потполно иста валидност како и кај хартиената форма. Следно значајно прашање е меѓународното признавање на дигиталните документи за што е неопходна примена на меѓународната регулатива и меѓународни стандарди. Од посебна важност е и обезбедување на тајност на дигиталните документи, неможност за неосновано менување на содржата на овие документи, стекнување доверливост, но и право на достапност во периодот на чување на е-документите.

Клучни зборови: дигитализација, интегрирани сметководствени системи, деловни процеси, дигитални документи.

ВОВЕД

Денес е навистина многу тешко да се замисли успешно организирање на процесот на сметководствено евидентирање без соодветна примена на некое технолошко ниво на информациска и телекомуникациска технологија. Современите технологии и дигиталната трансформација е присутна во секој сегмент на деловниот свет и сметководственото евидентирање, при што се имаат наметнато како незаменлив дел на секој деловен субјект. Дигиталната трансформација постана предуслов и предизвик за секој успех како и за брз развој на секоја развојно ориентирана компанија вклучувајќи ги и сметководствените субјекти. На глобално ниво дигиталните процеси се во нераскинлива врска со електронските услуги од доверба, присутни се во самиот процес и допринесуваат за создавање на додадена вредност на компанијата. Предностите се видливи за многу кратко време.



Дигитализацијата подразбира имплементација на процес кој гарантира апсолутна безбедност на документите, целосна контрола и мониторинг на тие процеси како и автентичност и потврда на идентитетот на сите учесници во процесите. Автоматизацијата и дигитализацијата во сметководството подразбираат замена на хартиените документи и евиденции со електронски, но при тоа да се задржи во потполност валидноста како кај хартиениот облик. Електронскиот потпис го заменува рачниот потпис и печатот кој во нашата земја со закон е дозволено да не се користи, особено кога се работи за фактури и пропратни документи кон фактурите.

Целта на овој труд е да укаже на тоа дека развојот на информатичката технологија (ИТ) бара сериозен и озбилен пристап, постојан увид во развој на технологијата и воведување современи електронски, интегрирани сметководствени системи. Трудот во основа поделен е во неколку целини. Најпрвин се укажува на тоа кои и какви системи сега и во иднина ќе можат да ги поддржат сметководителите во ера на дигитализација, во период на брз развој на технологијата и пазарите, имајќи ги во предвид промените на информационите технологии кои се повеќе постануваат фактор за развој на цивилизацијата. Во вториот дел се зборува за иднината на сметководителите преку дигитализација на сметководствените документи, е-фактурите и е-услугите, нивната обработка и потребата од автоматизиран сметководствен систем. Во овој дел е прикажано едно предлог решение на интегриран сметководствен систем на создавање, обработка, складирање, известување и анализа на сметководствените деловни трансакции. Понатаму во третиот дел од трудот се зборува за потребата од формирање на сигурна електронска база на податоци за која е потребно да се обезбеди максимална сигурност од евентуални сајбер напади. На крајот се дадени заклучни размислувања за состојбите, потребата од сериозен пристап во време на дигитализацијата како и можноста сметководителите во иднина да можат да се усмерат кон активности кои создаваат поголема вредност за вложениот труд.

ПРОМЕНИ ВО ОКРУЖУВАЊЕТО ПОД ВЛИЈАНИЕ НА ИНФОРМАЦИОНИТЕ ТЕХНОЛОГИИ

Се поголем дел од податоците потребни на лицата припадници на сметководствената професија достапни се само во електронски облик. Тоа само по себе зборува дека дигитализацијата пружа огромни можности на професионалците да постигнат поголема ефикасност во обавување на својата дејност. Сметководителите секако треба да имаат во предвид дека информационите технологии – ИТ значајно влијаат на зголемување на специфичностите на сметководствените системи и опкружувањето. Пред се потребно е тие да ги разберат карактеристиките на ИТ, од причина што различни технологии може да ги стават сметководителите во дилеми особено заради различните предизвици, понекогаш олеснувајќи им ја работата, а понекогаш создавајќи им потешкотии.

Компаниите кои ги користат информатичките технологии и кои веќе се трансформирани во склад со достигнувањата во дигитализацијата значајно ја зголемија својата продуктивност и ефикасност. Со самата примена на ИТ и преоѓањето од мануелно извршување на обврските, значајно доаѓа до заштеда на време и трошоци кои се неопходни за извршување на работните обврски.

Некои од значајните специфичности во современиот пристап при обработка на сметководствените информации се следни¹:

1. *Децентрализација на обработката и складирање на податоците.* Воспоставен е комјутерски системи кој овозможува централна обработка на податоци но кај поголемиот дел воспоставена е децентрализација на обработка на податоци, односно воведени се сметководствени мрежи кои дозволуваат дистрибутивна обработка на локални терминали. Тоа директно влијае на начинот на обработката и складирање на сметководствените податоци и разликите кои се

¹Андриќ М., Мијиќ К., Јакшиќ., Вуковиќ., (2011), Implementation of Accounting Software as a Support to Company Management. TTEM. Sarajevo: DRNUPP, str. 472.



јавуваат при централизација или децентрализација на обработка на податоците и складирањето на податоците.

2. *Проблеми при пратењето на ревизорскиот траг.* Резултат на ваквата обработка на податоци го намалува обемот на користените документи во хартиена форма, што непосредно може да доведе до потенцијални проблеми при пратење на ревизорскиот траг.
3. *Лесен пристап до податоците и компјутерските програми како и проблемите поврзани за медиумите за складирање на податоци.* Факт е дека се полесен е пристапот до компјутерските програми и податоци кои се наоѓаат на далечина. Овој факт укажува дека покрај предноста наведува и на потенцијална опасност како што се: а) неовластен пристап и можност за промени на податоци; б) изложеност на програмот и податоците на активности од хакери и зараза од компјутерски вируси; в) недостаток од соодветна заштита со компјутерски дискови и екстерни мемории.
4. *Специфичности при компјутерската обработка на сметководствените податоци,* како што е конзистентноста при изведување на операциите; детални записи; програмски контроли и истовремено евидентирање на повеќе фактури во повеќе датотеки при што се скратува времето на изведување на операциите и истите постануваат поефикасни. Ова би значело на пример една трансакција на набавка се евидентира истовремено и во датотеката залиха и во датотеката на обврски кон добавувачи.

СМЕТКОВОДИТЕЛИТЕ ВО ИДНИНАТА

Сметководителите се лица вработени или лица кои „аутсорсинг,, вршат сметководствени услуги кои директно помагаат и се вклучени во работењето на компаниите, учествуваат во процесот на дигитализацијата, па со самото тоа имаат обврска и да бидат во чекор со дигиталната трансформација. Поновите истражувања укажуваат на тоа дека дигиталната технологија е се повеќе застапена во секторот сметководство. Сметководствените фирми го менуваат својот начин на работење за да ги исполнат новите барања на корисниците на сметководствените услуги, доколку правилно ги искористат понудените можности што ги нудат дигиталните технологии и информационите технологии во целина.

Праксата покажува дека гледајќи низ призмата на дигитализацијата, а од агол на сметководителите и општествената заедница како и од страна на бизнис секторот, дојде до позитивни промени, посебно се воочува заштеда на време и трошоци. Важно е исто така дека ИТ нудат опиплива корист за сметководителите а и за нивните клиенти, кога се има во вид благовременото евидентирање на сметководствените документи, навремените информации во сметководствените евиденции, кои пак се предуслов за поквалитетни финансиски извештаи и анализа на финансиските извештаи кои пак се во функција на остварување на врвно управување со капиталот и остварување на стратешките цели на компаниите. Со ова може да се констатира дека сметководството се наоѓа во ера на нова реалност. Важно е само да се разберат и правилно искористат брзите токови на глобалните промени и користа која ги нуди дигиталните технологии. Сметководителите на кои целта им е да ги пратат дигиталните технологии како би можеле да одговорат на барањата на клиентите и општествената заедница, трба да бидат флексибилни и доволно иновативни како не би робувале на моделите чија движечка сила е мануелната работа.

Согласно извештајот на Benchmarking Accounting and Finance² дигиталната трансформација потполно ги промени сметководствените и финансиските функции. Резултатите на овој извештај засновани се на одговори на 1.700 анкетирани финансиски лидери во јавни и приватни компании во Соединетите Американски Држави и Канада, каде се евидентирани технолошки трендови кои влијаат на сметководствените фирми и финансиските функции. Извештајот ги содржи резултатите како денес, автоматизацијата и дигиталната трансформација ја покренува потребата за нови вештини во

²<https://accountingweekly.com/how-digital-transformation-changes-accounting-functions/>



сметководствените и финансиските компании, кои веројатно ќе влијаат на идните тимски структури но и на начинот на кој компаниите и нивните финансиски лидери ќе управуваат обавувајќи ги своите секојдневни обврски.

Заклучоците дадени во именуваниот извештај се следни:

- Тежината на имплементацијата ги присилува многу компании да обрнат внимание на своите процеси и да ги определат новите медоти за побрза и „попаметена„ работа;
- Технолошките алатки постануваат од исклучителна важност за сметководителите и финансиските тимови, затоа што дозволуваат извршување на голем број комплексни услуги;
- Компаниите кои сеуште се потпираат на мануелните сметководствени процеси, непосреден одговор и одговорност е репозиционирање на тимовите и прилагодување на дигиталните процеси;
- Бројни интервјуирани лидери во контекст на извештајот не биле задоволни од интензитетот на порастот на ресурсите за одржување на сообразноста и интерните контроли затоа што тоа ги спречува да се посветат на другите активности кои можат да поддржат и додадтна вредност на работењето.

Општо познат факт е дека дигиталната трансформација во областа на сметководството и финансии во развиените економии се развива со неверојатна брзина („warp speed“). Аналитикатата на податоците, како финансиските, така и нефинансиските, е неоппходна, при тоа ако сметководството е засновано на облак „cloud-based computing“ и вештачката интелигенција и пораст на ресурсите за одржување на сообразност, што влијае на потребата од креирање нови вработени во сметководството. На тој начин со автоматизирани процеси со кои се вршат рутински задачи, ќе им биде овозможено да се ослободат дел од вработените во сметководството на кои ќе им се овозможи да бидат насочени кон активности кои имаат поголема вредност, затоа што интернетот и вештачката интелигенција создаваат нови модели, креираат иновации и ја зголемуваат конкурентската предност.

Денес сметководствените информациони системи воглавно се базираат на интегрираните информациони апликации кои се поставени на доволно сигурни платформи. Интегрираните информациони системи (ERP) како што се ORACLE – NetSuite ERP³; „SCORO 8.5“; „SAGE Intacct“; „SYSPRO 9.2“; „ODOO 9.0“ и слични на нив можат да ги намалат мануелните и пресметковните активности дури и до 70% користејќи „back office“ систем, вклучувајќи ги и финансиите, набавките и продажбата.³ Користејќи контролни табли во реално време истовремено може да се прати билансот на парите и тоа на дневна основа, при што може да се заштеди и до 93% на трошоците од информатичките технологии поврзани со одржување, интеграција и надоградба на посебните конзервативни апликации. Предноста е во тоа што во реално време се овозможува потполна видливост и пристап, а тоа може да значи исклучително важна информација за донесување на некоја важна одлука, која носи додадена вредност за компанијата, менаџментот, вработените и другите корисници.

Анализирајќи го интегрираниот систем „Oracle“ во праксата се покажа како исклучително сигурен систем на база на сметководствени и други деловни податоци и информации во самиот софтвер кои пружаат доволена сигурност од хакери и вируси⁴ – тоа е решение за креирање на персонализирани извештаи, едноставно кажано решение за квалитено управување со работата. Со негова примена може да се прати и да се управува со сите сегменти и од сите аспекти на работењето во еден централизиран систем кој претставува повеќе од обичен сметководствен програм, а помага лесно да се управува со клиентите, добавувачите и вработените, материјалните и нематеријалните средства, инвентарот, услугите. Некои од

³https://forms.netsuite.com/app/site/crm/externalleadpage.nl/compid.NLCORP/.f?formid=8315&h=AACffht_ppvdwcuoywpUf6Bmv3bwc11YWqc&leadsource=Online_FinanceOnline_ERP_2019&redirect_count=1&did_javascript_redirect=T

⁴<https://www.computerizedbusiness.com/item.aps?iid=489>



можностите што ги нуди овој ERP кои ќе им помогнат на сметководителите да бидат успешни и насочени кон поголема профитабилност, односно кон известување за интелигенцијата, финансиското управување, управување со тековите на работата, автоматизација на текот на работата, напредно буџетирање со карактеристики специфични за одредена индустрија.

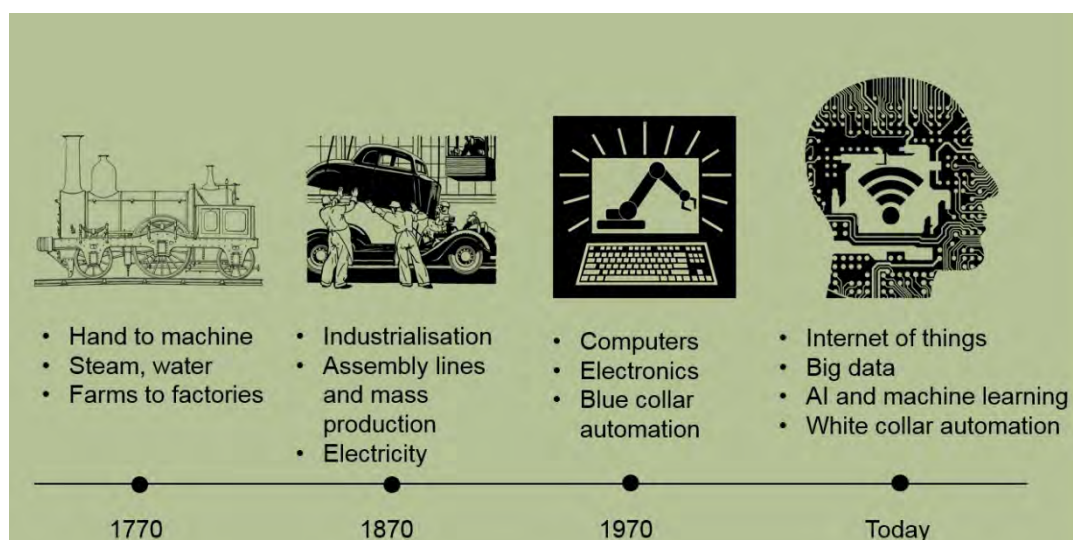
Главни области на финансирање кај сметководствените фирми во претходната 2018 година се виртуелните приватни мрежи „Virtual Private Networks (VPN)“ од кои четвртина од оваа технологија се користат за поврзување на повеќе деловни локации. Обие мрежи нудат можност со која сметководствените фирми со своите вработени користат апликации од своите канцаларии, пример кога се работи од дома или од местото каде сте на службен пат, а имате пристап до интернет. Овие VPN помагаат сметководителите да нудат подобра услуга на своите клиенти, да останат во контакт со својата канцаларија, колегите и клиентите иако не се присутни во своите канцаларии. Овие технологии помагаат да се зголеми продуктивноста, да се поддржи работата која е прилагодена на современото семејство.

ДИГИТАЛНИ СМЕТКОВОДСТВЕНИ ДОКУМЕНТИ

Дигиталната трансформација се однесува на развојот на нови деловни модели, што би можело да се влијае на новите производни процеси, новите канали на испорака, приближување кон нови пазари, работа во соработка со добавувачите, развој на услугите кон клиентите и неограничен број на други услуги кои се овозможуваат со развојот на информатичката технологија. Спротивно на тоа, дигиталната трансформација се однесува на разбирање на постечките информации и податоци во постоечкото работење, а потоа и на соодветно преобликување на постоечките деловни процеси и системи.

Дигиталната револуција е револуција на податоци, која доведува до појава на нови иновативни технологии во бројни области, вклучувајќи и роботика, вештачка интелигенција, „blockchain“, нано технологија „nanotechnology“, квантни компјутери („quantum computing“), биотехнологија, 3Д печатење.

⁵Дигиталната технологија како мега тренд во сметководството претставува експлозија на достапност до податоци, која доведува пак до напредок на дигитални технологии кои го трансформираат бизнисот, економијата и друштвото. Експертот Bernard Marr опишал дека оваа четврта индустриска револуција нуди огромни можности за сметководителите.



Слика 1 – извор: web site, „ICAEW“, Timeline of industrial revolutions from Bernard Marr's webinar: Digital transformation: mega trends in the accountancy profession

⁵ <https://www.icaew.com/technical/technology/finance-in-a-digital-world/digital-transformation/digital-transformation-mega-trends>



На ист начин на кој производствената индустрија ги применила индустриските работи за зголемување на продуктивноста и подобрување на контролата на квалитетот, „RPA bots“ роботите сега го менуваат начинот на кој компаниите размислуваат за своите административни процеси, потенцијално намалувајќи го времето потребно за обработка на податоци и зголемувајќи ја ефикасноста и точноста.

Следи преглед на компјутеризиран информатички систем кој е заснован на информациона технологија. Сметководствените информациона системи во основа се занимаваат со:

- ⁶INPUT – мерење и квантификување на настаните во паричен облик
- PROCES – обработка на сметководствени податоци во деловни книги, управување со податоци, контрола на податоци и обработка на финансиски извештаи
- OUTPUT – објавување на финансиски извештаи или генерирање на информации

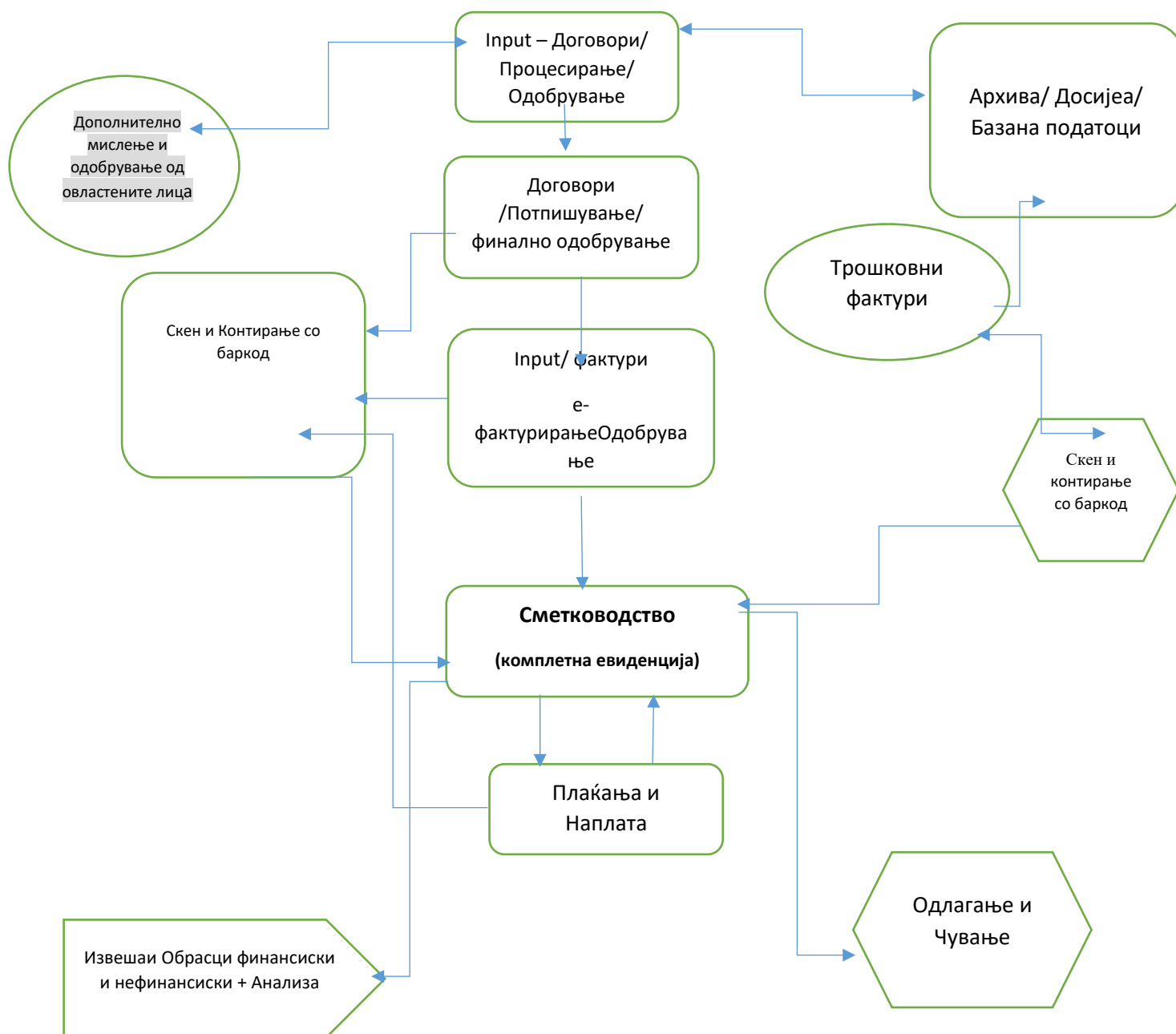
Дигитализацијата по примерот на биометриските технологии претставува иднина во смисол на сигурност и леснотија на работењето. Со дигитализацијата на документите кои се заверуваат со дигитален своерачен потпис со биометриски ознаки, се остваруваат повеќекратни позитивни ефекти. Со вакви решенија компанијата би постигнала поголема оперативна ефективност и би го подигнала нивото на корисничко задоволство, бидејќи времето за обработка на документацијата на клиентот повеќекратно се намалува и се создава оптимизација на позадинските процеси.

Интегрираните сметководствени системи се потреба за интегрирање на поединечните сметководствени системи како што се: а) основни деловни апликации во вид на програм за обработка на сметководствените документи, со која апликација се врши евидентирање, обработка, продажба, дистрибуција, планирање и логистика, б) апликација со која се составуваат финансиски извештаи и се врши деловна анализа (business analysis), и в) апликација која содржи база на податоци (database) како и целосна архива и досијеа на клиентите и вработените. Ваквиот интегриран систем збогатен со можноста секој документ да биде скениран и да добие свој исконтиран баркод, со кој истиот се пренесува во програм за обработка на сметководствените документи, се добива комплетна главна книга и целосна аналитика по клиенти (купувачи и добавувачи, кредитори и други клиенти), како и аналитика на роба во магацин и слични други потреби.

Следи преглед на Интегриран сметководствен систем кој користи контирани баркодови и автоматска обработка на сметководствените дигитални документи:

⁶Boczko, T. (2007) Corporate Accounting Information System, str. 16





Слика 2 – Интегриран сметководствен систем кој користи контрирање со бар-кодови и автоматска обработка на податоци

ЕЛЕКТРОНСКИ ФАКТУРИ

⁷Од средината на 1960-та година, со почетокот на електронското фактурирање, компаниите понале да воспоставуваат врски со партнерите како би можеле да ги пренесат документите како што се фактури и нарачки. Инспирирани од идејата за канцеларија без хартија и сигурен пренос на податоци се развива првата електронска размена на податоци („Electronic data interchange EDI“). Не постоеле стандарди кои

⁷https://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_invoicing



трговските партнери би можеле да ги одберат па се пристапило кон стандардизација на оваа електронска размена од страна на „ASC X12“ (Accredited Standards Committee X12). Ваков начин на размена на трансакциски податоци се одвивал се до крајот на минатиот век, кога почнуваат да се појавуваат компании кои нудат web апликации. Овие апликации имале исти функции како за купувачите така и за добавувачите. Овозможувале „online“ испраќање на поединечни фактури како и испраќање на EDI датотеки вклучувајќи и CSV, PDF, и XML формати. Овие услуги им овозможувале на добавувачите да ги препознаат документите доставени од нивните клиенти, како и нивно ускладување и обработка во web апликација, и истовремено да го видат и историјатот на фактури доставени на купувачите, бидејќи сите трансакции биле сочувани.

Како што компаниите напредувале во дигиталниот свет, се повеќе се преминувало на електронско фактурирање како би можело да ги автоматизираат сопствените сектори за плаќање. Глобална студија од 2012 година ја илустрира стапката на пораст на електронско фактурирање од страна на 73% од испитаниците кои користат електронско фактурирање, што претставува зголемување од 14% во однос на претходната година. Отпорот за користење на електронско фактурирање се намалува од 46% во 2011 година на 26% во 2012 година. Според истиот извештај Европа усвојува владино законодавство кое ги подтикнува компаниите да го усвојат електронското фактурирање. Во САД тамошниот Трезор проценил дека со примена на електронско фактурирање би ги намалил трошоците за 50% проценти и би заштедил 450 милиони долари годишно

⁸Како би се овозможило е-фактурирање мора да постои метод за прикажување на трансакцијата, обично е тоа ERP (Enterprise Resource Planning) или сметководствен систем. Правилата мораат да бидат утврдени во спецификацијата на самиот систем. Кога ќе биде воспоставена рутината во системот можат да се постават и правила и начин на одобрување и пренос на фактурите. Кога спецификацијата на е-фактурирањето ќе заврши и кога ќе заврши и самото тестирање на системот, добавувачите се поврзани електронски, а системот за е-фактурирање е спремен за употреба.

По примерот на меѓународните искуства и стандарди од областа на дигитална технологија во нашата држава се поставени основите за безбедност во дигиталната трансформација. Во тек е изработка закон кој ќе го регулира работењето и управувањето со електронските документи и електронските потписи печати во согласност со e-IDAS регулативата на Европската Унија. Со законот за електронски документи, електронска идентификација и доверливи услуги се уредува и пропишува креацијата, складирањето, обработката и употребата на овие документи, електронската идентификација и доверливите услуги и се определува нивното значење во управните и судски постапки.

Со воведувањето на е-фактурите во постапката на нарачка на роба и услуги се прави значаен исчекор во информатизацијата и унапредувањето на работењето. Електронските фактури по дефиниција се фактури кои се издадени, испратени и примени во структуриран облик, а со самото тоа се овозможува и нивна автоматска електронска обработка. Со Директивата 2014/55 на Европската Унија, утврдени се целите и обврските за испоставување на е-фактури во постапките за набавка. Целта е да се елиминира или намали бариерата за прекугранична трговија која настанува поради истовремено постоење на неколку различни правни обврски и технички норми за електронско издавање на фактури и поради недостаток на интероперабилност. Предноста на е-фактурите е најголема кога издавањето, испраќањето, преносот, примањето и обработката на фактурата е во целост автоматизирано. Задолжителното воведување на е-фактури при испраќа на роба и услуги кон нарачател од јавен сектор е значителен чекор напред во информатизација на процесот. Со развојот на информатичка поддршка стопанствениците ќе почнат меѓусебно да издаваат и примаат е-фактури, кога платформите за тоа ќе бидат подготвени и кога ќе се зголеми доволно бројот на оние кои осигурале соодветна програмска поддршка за работа со е-фактури.

⁸<http://www.transcepta.com/wp-content/uploads/2015/05/Transcepta-Building-the-Business-Case-for-E-Invoicing-and-Supplier-Connectivity.pdf>



Електронско фактурирање (e-invoicing) е тргување со движење на фактури помеѓу купувачи и добавувачи во интегриран електронски формат, или е-фактурирање е облик на електронско фактурирање. Е-фактура вклучува и дебит нота, налог за купување, кредит нота, уплатница, услови на плаќање и упатства. Cloud computing игра главна улога во решавањето на проблемот со неефикасност во компаниите и зајакнување на одржлив раст на работењето. Истовремено со помош на Cloud computing се избегнуваат и вишок на процедурални, административни, софтверски и хардверски трошоци. Интернетот исто така овозможува и формирање на web обрасци и web фактурирање, така што податоците за електронската фактура можат да се внесуваат и online. Се очекува се поголемиот број на владините иницијативи за е-фактурирање да го зајакнат глобалниот раст на пазарот на е-фактурирање во одреден временски период. Но, спеек постои и загриженост за безбедноста на податоците при зачувување на е-фактурите на обезбеден сервер, која може да го наруши глобалното е-фактурирање во наредните години

⁹Според извештајот, глобалниот пазар на е-фактурирање е проценет на околу 4.649 милиони долари во 2018 и се очекува дека до 2026 година ќе генерира околу 20.529 милиони долари на годишно ниво што е отприлика 20,4% зголемување во периодот меѓу 2019 и 2026 година.

ЗАШТИТА НА ЕЛЕКТРОНСКАТА БАЗА НА ПОДАТОЦИ

¹⁰Користењето на сметководствени пакети засновани на облак како што се „Sage“ и „Quickbooks online“, се повеќе се користат од страна на сметководствените компании. „Cloud“ им нуди на компаниите голема удобност и флексибилност, а сметководствените компании тоа го препознаваат. Истражувањето на „Beiming-a“ во 2018 година покажува дека 62% од сметководствените компании планираат да инвестираат во инфраструктура базирана на облак. Важно е да се напомене дека овие инвестиции се планираат заради безбедност и ускладеност. Поголемиот дел на компании кои планираат подобро да го искористат „cloud“ услуги започнале да користат приватен облак или „collocation“ услуги кои се во сопственост на праксата и која е сместена во некој наменски центар. Овие услуги се од витално значење за сметководствените компании кои се одговорни за високо осетливи податоци и мора да бидат сигурни во тоа каде истите се складираат за чување. Услугите засновани на облак овозможуваат поефикасна комуникација помеѓу инволвираните страни бидејќи податоците се складираат и синхронизираат без употреба на повеќе структурни датотеки на податоци. Ова доведува до зголемување на бројот на совети кои сметководителите можат да го понудат на своите клиенти.

Воведена е и платформа „IRIS OpenSpace“ која е сигурна во однос на размена на документи во облак, а овозможува и лесно додавање кога се приклучуваат нови клиенти. Оваа платформа се користи како би се овозможило online одобрување со користење на дигитален потпис, при што се заштедува време и се олеснува пристапот и прегледот на информациите дури и на мобилен телефон или desktop компјутер.

„Сметководство во облак“ ја поттикнува бизнис заедницата се повеќе да работи на интернет и се повеќе да се користат дигиталните иновации. Облакот значи дека можеме побрзо да работиме со клиентите и да имаме повеќе информации во реално време; големата количина на хартија или користењето на електронска пошта се заменува со информации и трансакции кои се појавуваат во реално време а со самото тоа се и лесно достапни.

Еден од најголемите предизвици на дигитализацијата е „Cybersecurity“ што е од исклучителна важност за сметководствените фирми, бидејќи во моментот кога ќе предадете огромна количина на приватни информации сигурно ви треба и уверување пред да се обврзете на било какво техничко решение. Безбедноста е приоритет и затоа повеќе од половина сметководствени практики планираат да ја унапредат

⁹<https://www.globenewswire.com/news-release/2019/03/26/1767290/0/en/Global-E-Invoicing-Market-Will-Reach-USD-20-529-Million-By-2026-Zion-Market-Research.html>

¹⁰<https://www.beaming.co.uk/wp-content/upload/Digital-Transformation-in-Accounting2.pdf>



својата одбрана од сајбер напади откако две третини сметководствени компании станале жртви на некој облик на “cyber” криминал.

¹¹Во Велика Британија е пресметано дека безмалку 14.000 сметководствени компании биле жртви на некаков облик на сајбер криминал во 2017 година, за што е потрошено повеќе од 341 милион фунти.

ЗАКЛУЧНИ РАЗМИСЛУВАЊА НА АВТОРОТ

Сметководствена професија е професија која е во интензивен развој. Во сметководството дигитализацијата значајно го олесни и ги намали роковите за производство на податоци, роковите на емисија и дистрибуција на податоци, финансиските податоци стануваат се достапни и секако допринесува до релативна флексибилност во читање и анализа на податоците.

Тоа што дигитализацијата не може да постигне е зачувување на споредливоста на податоците, давање концептуална рамка на финансиското известување како и влијанието на релевантноста на податоците.

Довербата на јавноста во сметководствената професија и во работата на сметководителите често е племенито, добро на професијата и причина за нејзино постоење во сегашноста и во иднината.

Дигиталната трансформација и трансформацијата на сметководствените програми во интегрирани сметководствени системи се голем предизвик за сметководителите за во иднина, што може да се постигне со знаење, вештини, интелектуални и етички вредности и ставови стекнати на бројни обуки и работилници. Тоа во основа значи дека дигитализацијата секако е неопходна за сметководителите и за професијата во целина. Со комбинирање на знаењата, вештините и посветеноста на сметководителите кои поседуваат визија и интегритет овозможуваат компаниите, организациите, поединците и општествената заедница да ги остварат своите финансиски и стратешки цели.

Информатичката технологија и интернетот помогнаа да се воспостави систем на е-фактури и е-фактурирање, брза и сигурна обработка на дигиталните сметководствени системи, со помош на интегрираните сметководствените системи. Дигиталната трансформација е тренд во сметководството.

Интегрираните сметководствени системи ги интегрираа развојните сметководствени програми како што се: базичните сметководствени програми за обработка на сметководствените документи со апликациите кои составуваат финансиски извештаи и вршат деловни анализи како и целокупната архива и досиеа на клиенти.

Предизвик на интегрираните сметководствени системи и дигитализацијата на документите се безбедноста и одбрана од сајбер нападите, затоа што сметководствените фирми се повеќе се жртви на сајбер криминал.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Андриќ М., Мијиќ К., Јакшиќ., Вуковиќ., (2011), Implementation of Accounting Software as a Support to Company Management. TTEM. Sarajevo: DRNUPP, str. 472.
2. <https://accountingweekly.com/how-digital-transformation-changes-accounting-functions/>
3. https://forms.netsuite.com/app/site/crm/externalleadpage.nl/compid.NLCORP/.?formid=8315&h=AACffht_ppvdwcuoywp_Uf6Bmv3bwc11YWqc&leadsource=Online_FinanceOnline_ERP_2019&redirect_count=1&did_javascript_redirect=T
4. <https://www.computerizedbusiness.com/item.aps?iid=489>
5. <https://www.icaew.com/technical/technology/finance-in-a-digital-world/digital-transformation/digital-transformation-mega-trends>
6. Boczek, T. (2007) Corporate Accounting Information System, str. 16

¹¹Source: „Beaming &Opinium“, <https://www.beaming.co.uk/wp-content/uploads/Digital-Transformation-in-Accounting2.pdf>



7. https://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_invoicing
8. <http://www.transcepta.com/wp-content/uploads/2015/05/Transcepta-Building-the-Business-Case-for-E-Invoicing-and-Supplier-Connectivity.pdf>
9. <https://www.globenewswire.com/news-release/2019/03/26/1767290/0/en/Global-E-Invoicing-Market-Will-Reach-USD-20-529-Million-By-2026-Zion-Market-Research.html>
10. <https://www.beaming.co.uk/wp-content/upload/Digital-Transformation-in-Accounting2.pdf>
11. Source: „Beaming & Opinium“, <https://www.beaming.co.uk/wp-content/uploads/Digital-Transformation-in-Accounting2.pdf>



ИНОВАТИВНО МЕНАЦИРАЊЕ НА ТРАНСПОРТНИТЕ КОМПАНИИ И КРЕИРАЊЕ МОЖНОСТ ЗА ПОГОЛЕМА КОНКУРЕНТНОСТ И ОДРЖЛИВОСТ НА ПАЗАРОТ

М-р Магдалена Мицева

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип,
magdalenamiceva@gmail.com

УДК | 334.72:656.1]:005.342

АПСТРАКТ

Транспортот претставува значајна стопанска дејност чија функција е да овозможува и да реализира пренос на луѓе, стоки, енергија и информации од една до друга точка на географскиот простор. Економското значење на транспортот произлегува токму од неговата основна функција, а тоа е да се врши пренесување на стоката од местото на производство до местото на потрошувачката. Меѓутоа, и покрај тоа што денес постојат различни видови на транспорт, сепак ниту еден од нив не е идеален. Имено, секој транспорт си има свои позитивни и негативни страни. Затоа секогаш треба да се води сметка за изборот на превозното средство, односно кое средство во дадениот момент најмногу би одговарало за превоз на стоката. Секој вид транспорт претставува комплексна дејност, која содржи низа карактеристики по која се разликува од останатите видови. Овие карактеристики и различности произлегуваат пред се од превозните средства кои се користат, системите на организација, техничката опременост, условите за експлоатација и сл. Добро дизајнираните транспортно-логистички системи се од фундаментално значење за индивидуалната мобилност, трговијата, благосостојбата и економскиот раст. Со постојаното зголемување на обемот на сообраќај и стоки, транспортно-логистичките компании се соочуваат со огромен предизвик, како да се балансира потребата за брз, ефикасен и одржлив транспорт со негативните влијанија како метеж и загадувањето. Од голема важност е да се анализира поделбата на транспортните компании според повеќе критериуми во однос на просторот, превозот и видот на транспортните средства со цел создавање на можности за зголемување на конкурентноста на пазарот.

Клучни зборови: транспорт, менаџирање, стратегија, пазар;

ВОВЕД

Транспортот е постојан, пропратен феномен на човековите цивилизации. Човекот во потрагата на подобри услови за живеење, откривајќи нови простори, градел нови населби и ја ширел својата култура. Свкупниот цивилизациски развој бил пропратен со пробивање и градење на патишта, за полесна комуникација до саканите места.¹² Од економски аспект, транспортната инфраструктура е крвоток кој го опслужува стопанскиот организам, овозможувајќи негово функционирање и развој. Познатиот економист Хиршман¹³, инфраструктурата ја дефинира како јавен или општествен капитал (Social Overhead Capital) кој дава основни услуги без кои примарните, секундарните и терцијарните дејности не би можеле да функционираат. Со други зборови производните дејности не можат да произведуваат и да пласираат добра на пазарот ако немаат соодветен инпут како што се транспортните услуги.

Транспортната инфраструктура претставува функција за експлоатирање на економскиот простор, учествува во поделбата на работа и достигнатиот степен на стопанскиот и технолошкиот развој. Една од најважните улоги на транспортот е да овозможи превезување на луѓе и материјални добра меѓу

¹² Темјановски, Р., Атанасоски, Д. (2015). Меѓународен транспорт и шпедиција. Издавач: Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Печати: Печатница 2-ри Август - Штип. стр. 18.

¹³ https://en.wikipedia.org/wiki/Albert_O._Hirschman



населените места и другите концентрации на човековата активност, а со тоа да овозможи и поединечен општествено-економски и општ развој на целата земја, а посебно на недоволно развиените подрачја.

Транспортната дејност кој ја поврзува целата територија во единствена целина на најрационален начин и овозможува интеграција на стопанските и нестопанските дејности. За сообраќајот нема граница во класична смисла на зборот. Неговите граници на влијанието во однос на видот, должината, координацијата, обемот и друго се одредува со економски мерила. Општествените потреби на сообраќајот не се никогаш во колизија со потребите на стопанството.¹⁴

СТРУКТУРА НА ТРАНСПОРТОТ

Транспортот претставува општествена дејност која се појавила напоредно со појавата и развојот на човештвото. Ова упатува на констатацијата дека човекот уште од најстари времиња имал потреба од размена на различни стоки, услуги, пари, вести и сл. На тој начин луѓето кои припаѓале на различни етникуми, култури и религии кои живееле на различни континенти можеле на мошне лесен и едноставен начин да разменуваат контакти, мислења и др.

Економското значење на транспортот произлегува токму од неговата основна функција, а тоа е да се врши пренесување на стоката од местото на производство до местото на потрошувачката. Меѓутоа, и покрај тоа што денес постојат различни видови на транспорт, сепак ниту еден од нив не е идеален. Имено, секој транспорт си има свои позитивни и негативни страни. Затоа секогаш треба да се води сметка за изборот на превозното средство, односно кое средство во дадениот момент најмногу би одговарало за превоз на стоката.

Секој вид транспорт претставува комплексна дејност, која содржи низа карактеристики по кои се разликува од останатите видови. Овие карактеристики и различности произлегуваат, пред сè од превозните средства што се користат, системите на организација, техничката опременост, условите за експлоатација и сл. Транспортот може да се набљудува од два аспекта: како самостојна дејност и како споредна дејност.

Поделба на транспортот:

- Копнен транспорт;
- Железнички транспорт;
- Поморски транспорт;
- Воздушен транспорт;
- Речен транспорт.

МЕНАЦИРАЊЕ НА ТРАНСПОРТНИТЕ СИСТЕМИ И ТРАНСПОРТНИТЕ КОМПАНИИ

Транспортот е систем со повеќе потсистеми. Со развојот на транспортот се остварува и нивната посилна комплементарност. Секој потсистем и елемент во системот на транспортот има свое гравитационо влијание, кое може да биде пошироко и потесно. Поширокото гравитационо влијание ја претставува онаа територија, која се наоѓа околу некој сообраќаен пат, каде се обезбедува најбрз и најевтин извоз и увоз, поврзување со останати сообраќајни патишта, правци и средства. Потесното гравитационо влијание е просторот на потесната територија, непосредно со сообраќајниот пат.¹⁵ Карактеристично за

¹⁴ Манчевски, Н., (1977). Патни сообраќајни врски во СР Македонија. „Основите на регионализацијата и контурите на идните региони во СР Македонија“, книга II, Економски факултет, Скопје, стр.139.

¹⁵ Пиха, Б. (1979). Основе просторног планирања. Београд, Привредно финансијски водич, стр.396.



транспортот е тоа што тој се разгледува не само како системски состав во инфраструктурните системи, туку и како системски состав во стопанскиот и општествениот систем.¹⁶

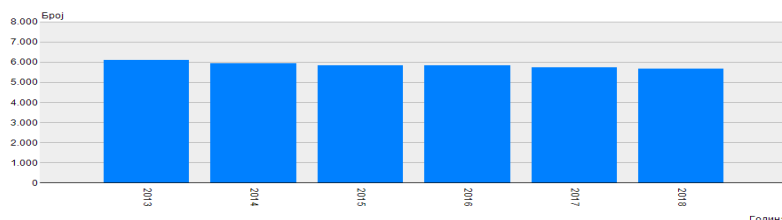
КАРАКТЕРИСТИКИ НА ТРАНСПОРТНИОТ ПАЗАР

Транспортните претпријатија своите превозни капацитети ги нудат на пазарот на транспортни услуги. Конкурентноста на транспортните носители е од голема важност за овој пазар. Таа го отсликува бројот на транспортните претпријатија кои се присутни и ги нудат своите услуги. Исто така, големината и структурата на возните паркови на поедините транспортни претпријатија е од голема важност за пазарот. Тоа е можност од едновременно пријавување транспортни капацитети на пазарот согласно превозните потреби.

Во овој труд направено е истражување за бројот на транспортните компании кои функционираат на пазарот во Македонија. Во табела 1 е прикажан бројот на активни деловни субјекти по сектори на дејност - транспорт за периодот од 2013 - 2018 година.

Табела 1. Активни деловни субјекти - сектор транспорт (2013-2018) Извор: www.stat.gov.mk

Година	Активни деловни субјекти
2013	6095
2014	5919
2015	5820
2016	5829
2017	5732
2018	5667



Слика 1. Графички приказ на Активни деловни субјекти - сектор транспорт (2013-2018)

На структурата на транспортната понуда големо влијание има и транспортната политика во генерален облик или на одреден дел од пазарот. Таа се јавува како регулатор на транспортниот пазар наложувајќи ја примената на одредена законска регулатива.

На структурата на транспортната побарувачка влијае степенот на концентрација на стопанските гранки. Ако на едно подрачје имаме голема концентрација на индустриски капацитети тие се потенцијални побарувачи на транспортни капацитети. Посебните транспортни особини на стоката бараат и посебност во транспортот на пратките што е и основа за специјализираност на сообраќајното стопанство.

¹⁶ Пејчиќ, С. (2010). Саобраќајна политика Југославије измеѓу прошлости и будуќности. Концепција развоја саобраќајног система Југославије до 2010 године. ВИ југословенско саветованје о саобраќају. Зборник радова. Суботица, 19. и 20. септембра: Савез инженјера и техничара Југославије. стр. 21.



За конкурентноста на транспортните претпријатија важна улога имаат понудите за транспортен учинок, квалитетот и економичноста на превозот. Точноста е значајна за квалитетот на транспортната реализација. Се работи за придржување кон договорените термини во реализацијата на транспортниот циклус. Брзината со која се извршува транспортот преставува одлучувачки критериум во рамките на целокупната транспортна понуда. Ова не важи само за пратките кои бараат одредена брзина, каде што може да се оствари експресен превоз туку, генерално и за учинокот на транспортниот систем, земајќи го во обзир времето на транспорт од куќа до куќа.

Друг важен фактор на понудите е сигурноста во транспортот. Под овој фактор се подразбира сигурност во извршувањето на транспортот но и сигурност на товарот. Грешките во сигурноста доведуваат до губење на транспортниот углед но и појава на трошоци од евентуални незгоди.

ЗАКЛУЧОК

Транспортот е впрочем и потсистем на единствен економски, социјален и политички систем. Од тоа произлегува дека стопанската структура на секое општество се состои од меѓусебно поврзани потсистеми. Поради тоа сите овие промени во стопанската структура, односно систем, наоѓаат свој одраз и во транспортот. Исто така, транспортот, како еден од позначајните фактори, делува и на развој на севкупниот состав на активности.

Степенот на развиеност на транспортот е во тесна корелација со стопанскиот развој на една земја. Честопати, многубројните економски анализи укажуваат дека неговиот обем, структура, територијалната разместеност и динамиката на развој се наоѓаат во најтесна поврзаност со обемот и структурата на општественото производство. Исто така, намалувањето на транспортните трошоци има директно влијание во намалувањето на вкупните производни трошоци.

Доколку изворот на сировини и пазарот не се наоѓаат на едно исто место, заштедата на превозот на материјалните и готови производи значително ќе влијае врз цената на вкупните финални производи. Доколку пак, индустријата е лоцирана поблиску до изворот на сировини отколку што е до пазарот, трошоците за доставување на сировините ќе бидат мали, додека за испорака на финалниот производ поголеми. Од ова произлегува дека превозот во размената на добра е важен колку што и производството. Сепак, и покрај тоа што брзината на превозот, во исклучителни случаи, е исто така од голема важност, намалените трошоци на превозот понекогаш се многу поважни од зголемувањето на брзината на транспортот.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Манчевски, Н., (1977). Патни сообраќајни врски во СР Македонија. „Основите на регионализацијата и контурите на идните региони во СР Македонија“, книга II, Економски факултет, Скопје, стр.139.
2. Пиха, Б. (1979). Основе просторног планирања. Београд, Привредно финансијски водич, стр.396.
3. Пејчиќ, С. (2010). Саобраќајна политика Југославије измеѓу прошлости и будучности. Концепција развоја саобраќајног система Југославије до 2010 године. ВИ југословенско саветованје о саобраќају. Зборник радова. Суботица, 19. и 20. септембра: Савез инженерја и техничара Југославије. стр. 21.
4. Темјановски, Р., Атанасоски, Д. (2015). Меѓународен транспорт и шпедиција. Издавач: Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Печати: Печатница 2-ри Август - Штип. стр. 18.



ОРГАНСКОТО ПРОИЗВОДСТВО КАКО ИНОВАЦИЈА ВО АГРОБИЗНИСОТ

Наталија Танефска

Студент на втор циклус на студии на Бизнес академија
Смилевски-БАС, Битола
natalija_tanefska@yahoo.com

УДК | 631.147(497.7)

АПСТРАКТ

Органското производство претставува стопанска активност за производство на земјоделски и други прехранбени производи без примена на пестициди, хербициди и други материјали со потенцијални штетни материји кои можат негативно да делуваат на здравјето на човекот.

Органското земјоделско производство расте со голема динамика, како резултат на осознавањето на човекот, колку штетно може да биде по здравјето користењето на хемиски третирани производи и колку секој себеси може да си помогне за да има добро здравје со користење на органски здрави производи.

Во трудот се обработуваат следниве аспекти на органското производство:

Истражувањето кое го бара иновативниот пристап на органското производство во делот на состојбата на овој вид производи во Македонија и пошироко, како и состојбата со расположливите ресурси, како што се биолошките средства, репроматеријалите, суровините и сите други средства кои се користат во ова производство. За воведувањето на органското производство како иновација, се направи истражување во делот на условите кои ги обезбедува државата во оваа област, како и расположливоста со овластени сертифицирани институции за надзор и контрола на производството, и постоењето на овластени сертифицирани меѓународно признати лаборатории.

Истражувањата во областа на пазарот покажуваат дека ова производство има голема перспектива, и е едно од најбрзорастечките производства во делот на прехранбената индустрија.

По оформување на проблемот, прикажан е пристапот во имплементација на органското производство во овоштарството, со примена на нова технологија на производство и добивањето на готов органски производ кој ги исполнува сите меѓународни стандарди за овој вид производство, со добиен сертификат.

На крај констатирани се бенефициите од производот и дадени се препораки до субјектите од оваа дејност.

Клучни зборови: *органско, истражување, ресурси, сертификат, бенефиции.*

Вовед

Растечката потреба за храна доведе до развој на земјоделството, првенствено потпирајќи се на примена на хемиски средства и механизација. Прекумерната, неконтролираната, често и нестручна употреба на хемиски инпути (ѓубрива и средства за заштита) во конвенционалното производство, со цел остварување што поголеми приноси и профит, предизвика намалување на квалитетот и плодноста на земјиштето. Со ваквиот начин на производство дојде до појава на голем број болести како резултат на користење на прехранбени производи произведени на конвенционален начин.

Со порастот на сознанието за значењето на исхраната по здравјето на човекот, расте трендот и свесноста за секој поединечно за конзумирање на здрава храна, вклучувајќи се поголем процент на здрави, безбедни прехранбени производи произведени во органско производство, притоа водејќи сметка истите да бидат произведени на најефикасен и



економичен начин, со цел добивање на производи со пристапни конкурентни цени кои ќе обезбедуваат и профит.

По дефиниција органските производи не содржат пестициди, хербициди и други потенцијални штетни материји кои можат да му наштетат на здравјето на човекот. Органското производство на храна се темели на биолошката контрола и исфрлање од употреба на тешките хемиски средства. Тоа значи здрава земја, семе кое не е третирано хемиски, наводнување со чиста вода и забрана за употреба на било какви хемиски средства за прскање.

Растечката потреба од здрави органски производи и постојаното зголемување на свеста на потрошувачите за потребата од здрава храна, се отворе широк пазарен простор за далеку поолесната продажба на готовите производи со реална можност за остварување на солиден профит, со истовремена заштита на плодноста на земјиштето и човековата околина што ме поттикна да пристапам кон проучување на производството на здрава храна во конкретен производ во овоштарството и во позната производна организација.

Во овој труд се опишани и разјаснети консултантските препораки кои ќе овозможат зголемување на иновативноста и конкурентноста на органското производство во агробизнисот. Со цел да се извлечат заклучоци и дадат препораки за подобрување на органското производство, според направеното истражување опишано е неговото функционирање како на домашен, така и на странски пазар. Во овој истражувачки труд, исто така, прикажани се анализата на сопствените расположливи ресурси и анализата на надворешни фактори кои имаат директно влијание врз овој тип на производство.

Краток историјат на органското производство

Органското земјоделско производство во западниот свет е одбележано со активностите на англичанаецот Сер Алберт Хауард кој во почетокот на XX век во Индија започнал со „методи за органско земјоделско производство“. Во тој временски период работено е и за развој на т.н. биодинамичен производен метод кој подразбира претпоставка дека земјата е жива материја и треба да се обновува по природен пат. На овој развој работеле Рудолф Штајнер и студентот Еренфрид Фајфер. Овие методи на производство започнаа во Англија со формирање на здружение за испитување и стекнување на информации за органското земјоделско производство. Ова се случи во 1946 година по иницијатива на Џером Родал. Слични активности во тој период имаше и во другите континенти со се поинтензивен развој во делот на органското производство (kalinilija.weebly.com).

После сите активности, сепак, со пораст на побарувачката на храна произведена според овие принципи, забележан е продор на органското производство дури од 1962 година кога со книгата на Рејчел Карсон (kalinilija.weebly.com) започнува будењето на свеста кај населението, но и кај производителите кои започнуваат со потрага по посигурни технологии на производство.

Во Македонија првите почетоци на органското производство се забележани многу касно, и првите производители се евидентирани во 1997 година кога Алкалоид побарува прв органски сертификат во земјата, со цел дивите билки да ги продава како органски на националниот пазар. Првите системски активности во оваа сфера во Македонија се случуваат во 2000-та година, а првата контрола на органско производство во земјата се случи во 2003 година. Првиот сертификат за органско производство е издаден во 2004 година. Законот за органско производство е донесен 2010 година. Првиот акционен план за органско производство во Р.Македонија 2008-2011 година во кој се одредени и предвидени правците како ова



производство се развива во наредниот период. Заклучно со 2017 година во Македонија се регистрирани 500 производители на органско производство на површина од околу 600 хектари, а заедно со житните култури околу 3000 хектари, што претставува занемарлив број како и занемарливо учество во вкупните расположливи земјоделски површини со многу мал обем на производство.

За одбележување е дека последниве години има значителен тренд на пораст.

Истражување на состојбата на органското производство и расположливите ресурси во Македонија и пошироко

За реализација на поставената проектна задача за производство на органски производ, неопходно е потребно да се истражи состојбата во Македонија и пошироко во регионот, со посебен осврт на расположливите ресурси и производната состојба на капацитетите за производство во агробизнисот со јаболково производство. Направените истражувања, по пат на анализа на состојбите со директни контакти со дел од производителите, трговците со органски производи и потрошувачите, покажаа дека овај начин на производство во Македонија сеуште е во почетна фаза. Проблемите укажуваат дека расположливите ресурси во делот на примарното производство, со пренамена од конвенционално во органско производство немаат ограничувања. Меѓутоа, во делот на пренамената на конвенционално во органско производство има низа проблеми кои се манифестираат преку следните проблеми (*федерација на производители на органски производи во Македонија*):

- Мал обем на органско производство и мал број на производители;
- Мала понуда на потребните сировини, репроматеријали и други потребни средства, истакнат како најголем проблем за обезбедување на квалитетен производ;
- Недоволен број на квалификувани и меѓународно признати сертификациони тела и сертифицирани меѓународно признати лаборатории;
- Недоволна понуда на готови производи за да се обезбеди количина за респектабилен настап на странскиот пазар кој нуди неограничени можности и голем обем на побарувачка;
- Бројот на потрошувачи незапирливо расте како резултат на зголемување на свеста за значењето на исхраната во одржување на личното здравје;
- Анализата на постоечките ресурси покажа дека матичната фирма (агробизнисот) има потенцијал за воведување на технологија за органско производство.

Ова е прегледот на основните сознанија до кои дојдовме за состојбата на органското производство кај нас. Изведените сознанија од направеното истражување се во рамките на расположливите информации и обемот на органско производство во Македонија, кое е дефинирано како мало производство со тренд на континуиран пораст и се поголем интерес на повеќе субјекти со што ќе се формира поголема база на податоци и информации кои можат да се користат во натамошните истражувања.

Истражување на пазарните услови и потрошувачката

При определбата за воведување на органско производство, примарно е да се осознаат условите за реализација-продажба на готовите производи. Истражувањето покажа дека, и покрај низа на



недостатоци предизвикани од малиот обем на производство на пазарот во овој момент има неограничен потенцијал за продажба. Се констатира дека во целиот свет органското производство има тенденција на пораст со двоцифрени бројки, а во некои области и до трицифрени бројки.

Во делот на цените се покажа дека дел од производите во Македонија има нереално високи цени и се поголеми од два до три пати од производите добиени со конвенционална технологија. Ова е резултат на недоволен обем на понуда. Во светски и европски рамки разликата во цената за единица органски производ се движи од 20-30% повисоко. Оваа цена ги покрива зголемените трошоци на производство и помалиот обем на производство по единица површина и обезбедува солиден профит.

Истражувањето е направено со анализа на примената на технологијата за органско производство во повеќе производни организации, анализирани се статистички расположливи податоци, повеќе студии од проблемите со кои се соочуваат производителите, и сето тоа е имплементирано во бизнис планот за органско производство во овоштарството, односно производство на органско јаболко. Сите истражувања и анализи се правени во соработка со директните учесници во производството. Од истражувањето се констатира следното:

- Менувањето на сваќањето за потребата од здрава храна која влијае на здравјето на луѓето, на пазарот доведе до состојба на недостаток на ваков вид на храна;
- Со отворање на пазарот се надминува досегашниот акутен проблем за продажба на готовите производи кои се добиени со конвенционална технологија;
- Во Македонија непостои регулиран пазар на органски производи, поради малиот и неорганизиран обем на производство. Оваа состојба ја налага потребата здружување и окрупнување на производителите за заеднички настап на пазарот;
- Останува на производителите да ги искористат поволните пазарни услови и го пренаменат своето конвенционално производство во органско, и постигнат профит кој ќе ги стимулира за зголемен обем на производство.

Имплементација на технологијата на органско производство во овоштарството

По извршените истражувања и анализа на добиените информации и податоци како и анализа на расположливите ресурси на фирмата во областа на конвенционалното јаболково производство, се изработи производна програма со потребни активности за имплементација на технологијата на јаболково производство и начинот на решавањето на констатираните проблеми со кои се среќава производството. Јасно се дефинирани технолошките процеси и проблемите кои се утврдени со истражувањето, а треба да се бара нивно решение.

Првиот чекор во решавањето на проблемите и спроведување на технолошкиот процес ги опфаќа следните активности кои се и основни услови за овој вид производство.

- Обезбедување на сертификациона овластена фирма од надлежна институција и меѓународно призната за да врши контрола на примената на утврдената технологија;
- Детоксификација на земјиштето и стеблата на повеќегодишните насади кои повеќе од десет години се третирани со средства за заштита од болести и штеточини и ѓубрени со вештачки ѓубрива дозволени за конвенционално производство, а не се одобрени за примена во технологијата на органското производство;



- Идентификација на добавувачите на сировини, репроматеријали и амбалажа наменети за органско производство со обезбедени сертификати од овластени сертификациони тела.

Следниот чекор во имплементацијата на поставената технологија се активности директно во самиот процес на производство. Од овој момент започнува директното соочување на вклучените стручни кадри со реалните проблеми.

За оваа цел во фирмата по мое барање и со поддршка на професорите од Бизнис академија Смилевски – БАС, Битола, одржани се две сесии со директните учесници во производниот процес за согледување на проблемите и нивните видувања во овој процес на производство. Стручните видувања можат да се прикажат во неколку точки:

- Отежната примена на технологијата за органско производство поради присуство на болести и штеточини, поради претходно примена на агресивни средства за заштита и промена во заштитата со неагресивни средства наменети за органско производство;
- Недостаток на информации, искуства и препарати за заштита од болести, а особено од економски штетници кои го напаѓаат производството;
- Недостаток на регистрирани средства за заштита дозволени за употреба во Македонија како и недоволна едукација на самите регистрирани увозници на средства за заштита и ѓубрива. Овде можно е и влијание од нивниот економски интерес кој е неупоредливо поголем на краток рок од конвенционалното производство;
- Ризикот од примена на средствата за заштита и ѓубривата кои се нудат на пазарот, поради тоа што нивната ефикасност не е доволно испитана и потврдена во постоечките услови;
- Присутни проблеми во обезбедување на работна сила обучена за органско производство. Овој проблем дефинитивно останува за решавање од самите производители;
- Проблем кој е присутен и треба да се решава е и обезбедувањето на посебна амбалажа и наменски простор за чување на органското производство.

Сите овие проблеми се решавани во самата реализација на технологијата на производство и во времетраење од три години, после кој период е добиен органски производ за кој е издаден сертификат од овластено сертификационно тело и добиени анализи за исполнување на условите за органско производство од овластена меѓународно призната лабораторија.

Бенефиции и препораки за сегашните и идни производители

Развојот на производството на органски производи има огромни бенефиции за целата заедница. Бенефициите од органското производство можат да бидат:

- Директни и;
- Индиректни

Директните резултати ги чувствуваат непосредните учесници во производството со обезбедување на непречен пласман на своите производи и остварување на респектабилен профит, истовремено детоксифицирајќи ја почвата се подобрува структурата и плодноста со што долгорочно се овозможуваат услови за зголемен обем на производство по единица површина.



Преработувачите со поголем обем на преработка го надоградуваат и оплеменуваат примарниот производ во повисока форма и со тоа ја зголемуваат вредноста на готовиот производ и својот обем на готови производи, со можност за освојување на нови поголеми пазари на потрошувачи и како резултат на сето тоа го зголемуваат својот профит. Исто така бенефит имаат сите чинители вклучени во процесот на дистрибуција на производот од примарно производство, преработка, па до самиот краен потрошувач како што се: трговците, дистрибутерите, транспортерите и други.

Бенефициите за потрошувачите како крајна цел на производителите на органска храна се најголеми. Имено, осознавајќи и едуцирајќи се, човекот го процени значењето на исхраната за своето здравје. Помалата контрола на здравствените карактеристики на конвенционалните производи од една страна, и од друга страна строгите критериуми за контрола на органското производство, значајно ја зголемија потрошувачката на органско произведените производи и истите имаат постојан тренд на пораст. Потрошувачите прифаќаат дека поскапата органска храна за 20-30% од конвенционалната го оправдува своето користење.

Индиректните бенефиции не се ништо помалку важни од директните, разликата е во обемот на нивната корисност.

Научниот свет, а и сите релевантни институции укажуваат и тврдат дека континуирано е неповратно, земјоделското земјиште се токсифицира со технологијата на конвенционалното производство со што на глобално ниво се намалува земјоделското плодно земјиште. Органското производство целосно ги отфрла од употреба синтетичките ѓубрива и високо токсичните средства за заштита, со што се заштитува плодноста на земјиштето. Во земјите каде што се воведува органското производство, економијата е во пораст и ги опфаќа руралните региони со што се задржуваат жителите во регионите од кои се иселуваат. Многу значаен индиректен бенефит е и обезбедувањето на еколошки чиста и незагадена човекова околина. Ова производство има и низа други предности.

Од извршените истражувања, констатации и имплементацијата на производството, можат да се извлечат многу препораки за сегашните и идни производители на органска храна. Овде се издвоени неколку:

- Органското производство е иднината на земјоделското производство и прехранбената индустрија. Производителите и преработувачите треба својот развој да го насочат во овој правец;
- Потрошувачите во светот, а и кај нас обрнуваат внимание на купување на здрави и еколошки производи, и се, се повеќе свртени кон користење на здрава храна и органски произведени производи. Овој тренд постојано и во иднина ќе расти и производителите треба да го искористат;
- Производителите кои имаат органски производи се поконкурентни на домашниот и странскиот пазар, а и купувачите се насочени кон купување на производи од компании кои имаат имплементирано органско производство кое не ја загадува животната средина;
- Препорака за надлежните институции на државата е да ја согледаат потребата за поддршка на органското производство. Неопходна е промена и во законската регулатива со потреба од инвестициона поддршка и полесен пристап до повеќе финансиски средства.



Овие се доволни сознанија за секој производител сериозно да размислува за започнување со органско производство и при тоа да се има предвид дека има уште многу предности и препораки.

Заклучок:

Извршените истражувања ме наведуваат на заклучок дека органското производство е иднината на земјоделската и прехранбената индустрија, а се во функција на производство за здрава храна, здрав живот и чиста човекова околина. Во Македонија има природен потенцијал за опстојување на производителите и на компаниите, и нивна економска потреба е да го имплементираат современото органско производство. Потврдено е дека компаниите кои произведуваат еколошко производство создаваат помалку негативни ефекти врз околината, и компаниите треба да го усогласат својот иден развој со нови инвестиции, насочено кон еко производство кое ќе им донесе голем бенефит и конкурентна способност.

Науката во последната деценија укажува се повеќе на негативното влијание на човековото здравје од конвенционалното производство и е свртена кон едуцирање на потрошувачите да внимава на исхраната. Во оваа насока производителите на органска храна ќе дадат голем придонес и придобивки за купувачите.

Може да се заклучи дека, неопходно е потребна поголема институционална поддршка со промена на законските регулативи кои би овозможиле подобри позиции на овој тип на производители и да се обезбеди полесен пристап до финансиски средства за инвестирање во органско производство.

На крај да заклучам дека потрошувачите се свртени се повеќе кон органска здрава храна. Здравата храна во светот одамна доведува до тоа да производите имаат поголема вредност. Се повикуваат компаниите кои имаат услови за органско производство да започнат со имплементација на оваа технологија и обезбедат решавање на проблемите на пласман и нестабилни цени, со што ќе бидат многу поконкурентни на домашните и странски пазари и несомнено ќе остварат профит кој ќе го поддржи нивниот понатамошен развој.

Користена литература:

1. Смилевски Ц. (2015) Менаџерско консултанство, Скопје, Бизнис Академија Смилевски – БАС;
2. Проф. Д-р Саша Митрев и група автори (2014 год) Студија за одржлив развој на органското земјоделско производство во источниот плански регион 2015-2019 год.;
3. Закон за органско земјоделско производство („Службен весник на Р.М. број 146/2009...132/2016 год.);
4. Аргументи за органско производство [http: www.mzsv.gov.mk](http://www.mzsv.gov.mk) ;
5. Дипл. Оперативен менаџер Наталија Танефска, 2018 год., проектен извештај „Консултантски предлози за воведување на органски производи во производната програма на Swisslion Agropod – Ресен”.



ЖИВОТНО ОСИГУРУВАЊЕ БЕНЕФИЦИИ И ИНОВАЦИИ

Самра Имери

Застапник за животно осигурување –
Кроациа Осигурување Живот – АД Скопје
samra.imeri@hotmail.com

УДК | 368.91(497.7)

АПСТРАКТ

Животното осигурување во последниве 5 години во Р. С. Македонија станува се поголем тренд, бидејќи во себе ја поседува штедната компонента. На ваков начин на граѓаните поисплатливо им е да штедат и да ги користат бенефициите што ги нуди животното осигурување, отколку да штедат во банка. Но сепак, осигурувањето колку и да има поголеми бенефиции се уште постои недоволно познавање за што всушност претставува. Од друга страна, не се следат трендовите, не се познаваат доволно организациите, влијанието на традициите на народот е огромно, а има и претходни лоши искуства со други компании.

Целта на овој труд е да дадам целосно дефинирање на поимот животно осигурување, да покажам какви производи се нудат на пазарот за животно осигурување, дали тие производи им се „вистински“ потребни на луѓето и дали треба воведување на нови производи во овој сегмент. Дали свеста на народот расте, дали тие се свесни какви бенефиции нуди животното осигурување и какви иновации може да бидат решение за побрзо подигнување на свеста на граѓаните како и подобро следење на трендовите од страна на осигурителните компании.

Исто така, ќе дадам јасна слика за животното осигурување во Р. С. Македонија, истражувајќи го како појава за која луѓето не се доволно информирани и свесни за неговото значење, притоа služeјќи се со литературна теорија од страна АСО - Агенцијата за Супервизија во Осигурувањето, како и сите 5 осигурителни компании за животно осигурување – Кроациа Осигурување Живот, Граве, Винер, Уника, Триглав.

Клучни зборови: животно осигурување, производи, бенефиции, иновации

ВОВЕД

Живееме во време каде што има постојано развивање на технологијата, постојан пад на камати во банки, постојано се прашуваме дали нашите пари се сигурни, каде да ги вложиме или со една реченица се поголема е низвесноста за иднината, постојано сме во дилеми како да обезбедиме сигурна иднина за нас или пак за нашето семејство. Од друга страна животот постојано не изненадува и ни приредува секакви непредвидливи настани. Последиците кои може да ни ги донесе животот од такви непредвидливи настани можат да бидат катастрофални и да ни донесат тешки финансиски последици со кои можеби и нема да можеме да се справиме. Животното осигурување како облик првпат се појавило во Лондон во 1536 година засновано на принципите на приморското осигурување, каде после смртта на првиот осигуреник, била исплатена уплатената сума на семејството на починатиот морнар. Развојот на животното осигурување понатака во европските земји почнал дури во 17 век, додека во нашата држава првпат се појавува во 2005 година. Прва финансиска институција во Р.Македонија, која добила дозвола за продажба на полиси за животно осигурување од страна на Министерство за финансии е Кроациа Осигурување – Живот. Осигурувањето како облик секогаш се заснова за економска заштита, така и е перцепирано од страна на луѓето, односно тие го дефинираат како вложување на помала сума пари, за да се добие поголема сума доколку настане осигурен случај. Но, што всушност претставува тоа? Дали луѓето имаат правилна перцепција за животното осигурување? Какви се производи се нудат на пазарот за животно осигурување и дали тие се запознаени со нив?



Какви бенефиции луѓето можат да имаат од него и какви иновации можат да бидат решение за побрз развој и поголема свест за потребата на животното осигурување кај луѓето.

ПРОБЛЕМ/ИНОВАЦИЈА

Животното осигурување, неговата функција и бенефиции

Животното осигурување претставува финансиски производ кој што овозможува најбезбеден облик на штедење, стабилност и осигурување. Негова главна функција е да обезбеди финансиска стабилност на поединци, семејства како и на компаниите. Кај животното осигурување предмет на осигурување е осигурувањето на животот на едно лице, а со тоа се вклучени различни можности доживување, незгода, болни состојби, малигни болести, траен инвалидитет, смрт и слично се обезбедува финансиска стабилност дали на семејството, на близок роднина, пријател или на компанијата. Со еден збор кажано се обезбедува финансиска стабилност на општеството во кое живееме, и не сме товар никому. Од финансиски аспект животното осигурување претставува формирање на парични резерви за иднината, од каде што произлегува економската природа на животното осигурување. Одредена индивидуа уплаќа одредена премија на осигурителна компанија, доколку настане доживување имаме парични резерви дополнително зголемени за препишана добивка, доколку настане смрт од болест или незгода сме овозможиле финансиска заштита на корисникот на средства.

Како најчесто прашање е колку треба да плаќам за да се осигурам животно, или пак дали треба да се осигурам доколку немам создадено семејство? - Премијата што се наплаќа за одредена осигурена сума се е договор меѓу осигуреникот и Друштвото за осигурување, секоја осигурителна компанија има посебни услови и бенефиции кои ги нуди на своите осигуреници, така луѓето треба да ја пронајдат најсигурната компанија, притоа таа да ги задоволува сите негови потреби. Секој клиент е своја приказна. Пред се доколку сте одлучиле да купите животно осигурување препорачано е да ги проверите следниве информации, потекло и развој на компанијата, колкава математичка резерва поседува, условите и бенефициите кои таа ги нуди и дали има реосигурително покритие, 99% од компаниите за животно осигурување во Р. С. Македонија се реосигурани во странство.

Пазар, производи и нивни бенефиции

Истражувајќи го пазарот за животно осигурување во Р. С. Македонија според информации од страна на Агенцијата за супервизија на осигурување и учеството на осигурителните компании во пазарниот удел во измитава 2018 година е следно: Кроациа Осигурување – Живот поседува 46.2% од пазарот за животно осигурување, Граве – 30.8% , Винер Живот – 16.1% , Уника Живот -5.8% , Триглав Живот – 1.1%. Додека според бројот на направени полиси учеството е следно: Кроациа Осигурување Живот – 74.1%, Граве – 9.3%, Винер Живот – 11.3%, Уника Живот – 4.0%, Триглав Живот – 1.3%. (сл.1 и сл.2)

Истражувајќи го пазарот за животно осигурување се нуди широк спектар на производи од типот индивидуално осигурување, детско осигурување, семеен премиум, ризико осигурување, кредитно осигурување, мешовито осигурување, осигурување на раководители, менаџери и сл. Но, не сите овие производи им се навистина потребни на луѓето, односно не сите производи се најсоодветни за нив. Како најсоодветни и најбарани од страна на граѓаните се индивидуално осигурување, детско осигурување и менаџерско осигурување. Бенефициите што ги нудат овие три производи се следни.

Индивидуално осигурување на живот - се јавува како еден меѓу најбараните производи од страна на физички лица. Тоа е доброволно и како што претходно веќе кажав премијата која осигуреникот ја плаќа



на Друштвото за осигурување е претходно договорена за одредена осигурена сума. Бенефициите што ги добиваме со ова осигурување се следните, средствата кои ги вложувате се зголемени за одредена препишана добивка од страна на компанијата, загарантирана исплата на средствата по истек на договорот. Доколку настане смрт пред истек на договорот се исплаќа цела или двојна осигурена сума на корисникот на средства (наведен од страна на договорувачот) со дотогаш зголемената добивка, зависно како настанала смртта. (пр. Со вујко ми презентација, состаноци). Кај индивидуалното осигурување има можност за вклучување на дополнително осигурување од незгода, тешко болни состојби и малигни болести. Исто така кај животното осигурување има динаминка за плаќање месечно, квартално, полугодишно и годишно, така што има можност секој да си го дозволи, но сеуште не е доволна свесноста за потребата на животното осигурување кај луѓето во нашата држава.

Детско осигурување (штедно) – познато уште како детско штедно осигурување, главно ги содржи истите карактеристики како и кај индивидуалното осигурување, но во дополнителното осигурување може да се вклучат само незгоди(повреди, скршеници, изгореници). Ова осигурување е одлично за штедење на детето барем до 18 години, каде што заштедените средства дополнително зголемени за препишана добивка, детето може да ги искористи за понатамошно студирање, започнување свој бизнис и сл. Еден вид штедењето е како во банка, но дополнителните бенефиции од осигурувањето таму го немаме, Кроациа Осигурување – Живот како дополнителни бенефити ги има вклучено и картичка за попуст до 30% над 250 локации, динамика на плаќање и учество за патување во Дизниленд во тековната година кога е направена полисата.

Менаџерско осигурување – познато и како осигурување на раководители, компаниите се повеќе стануваат свесни дека навистина им е потребен еден ваков вид производ особено за луѓето што им се навистина важни. Секогаш најважните вработени се изложени на динамична и стресна работа, грижејќи се за себе и за компанијата. Ова е еден современ производ кој што нуди врвна осигурителна заштита и покритие, како што стимулира и лојалност, задоволство и посветеност кај вработениот. Бенефит во форма на финансиски бонус со дополнително здравствено осигурување и осигурување од незгоди, кој што има за цел и да го намали одливот на вработените и нивно заминување во конкурентски бизнис. Корисниците на средства ги одредува компанијата, дури ако еден вработен замине компанијата може да одлучува што ќе прави со тие средства.

Бенефиции

Најголемата бенефиција од осигурувањето на живот е тоа што премијата што треба да ја плаќаме во целиот осигурителен период би требало секоја година да расте, бидејќи како старееме имаме поголеми ризици од болести, несреќи или пак смрт. За да не се случи тоа на почетокот на договорот се прави пресметка со која се прави реалната вредност (теорија на веројатности со пресметки од претходни смртни случаи на таа возраст) за целиот осигурителен период, и премијата не се зголемува(сл.2). Честопати знаеме да слушнеме премлад сум за животното осигурување, напротив што помлади влезете во осигурувањето ќе имате помала премија за плаќање, помал е ризикот за смрт и поголема препишана добивка на осигурената сума во зависност од траењето (личен примери за през). Има и одредени производи каде што може средствата да се користат и позајмуваат и после месец дена, но тие се ексклузивни и посебни. После третата година има неколку можности:

- Откуп на полисата (на задната страна на полисата пишува откупна вредност)
- Капитализација – дотогаш уплатените средства остануваат до истек на договорот и на нив се препишува добивка, односно се менува осигурената сума притоа сме осигурани
- Аванс – позајмување при што може да се вратат во одреден период средствата со камата која што ја одредува Друштвото за осигурување.



Проблеми кои се јавуваат

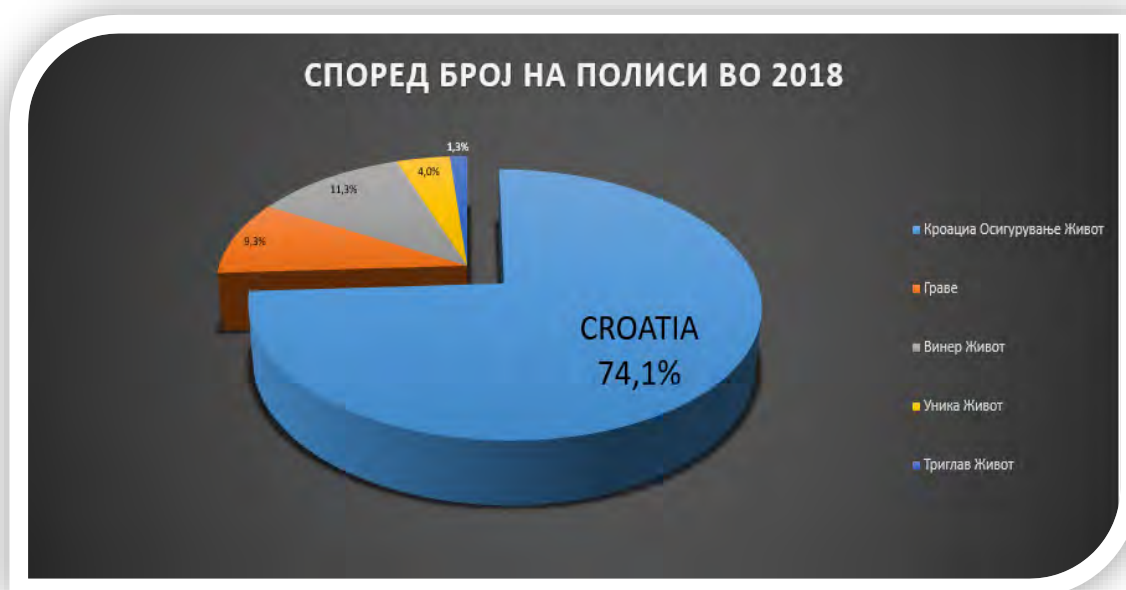
Со проблеми секојдневно се соочуваме сите, но со какви проблеми се соочува осигурителниот пазар? Пред се зависат и месечните приходи и обемот на вработеност, но најчести проблеми кои се јавуваат кај пазарот за животното осигурување се следните:

- Недоволно познавање и едукација од страна на луѓето, за тоа што претставува животното осигурување. Прво кога ќе го слушнат поимот ги асоцира на смрт. Бидејќи не се доволно информирани и не ги познаваат можностите кои тоа ги нуди. Пред се ова е специфичен производ од кој неможат бенефициите да се видат веднаш, потребно е да настане осигуран случај, дури тоа и да биде доживување, потребен е период. Затоа животното осигурување е долгорочен и дисциплиниран процес.
- Традициите и навиките исто така, многу влијаат во донесувањето одлуки за животното осигурување, бидејќи сеуште постои тој традиционален начин на штедење во банка или дома, што воедно може да биде резултат на недоволно развиен маркетинг од страна на осигурителните компании.
- Степенот на организираност на осигурителните компании - тоа подразбира колку производи можат да понудат, каква позиција имаат на пазарот, дали нивните вработени се доволно стручни и обучени, колкава е нивната соработка со агенти, брокери банки и сл. Тие се нивниот крвоток, многу често се јавува квалитетен вработен да замине во друга компанија поради недоволна мотивираност, притоа тоа може да донесе негативна последица кај осигурениците односно недоверба.
- Добрите и лошите искуства во претходниот период – лошото искуство создава негативни традиции, каде што вработените и застапниците се соочуваат со клиенти кои сакаат да направат полиса, но немаат доверба поради тоа што тие или нивни блиски познаници имале лошо искуство со друга компанија, најчесто неисплаќање на средства од страна на „X“ компанија, исплаќање на рати и слично зависност условите и договорот кога и како е склучен помеѓу двете страни. Затоа претходно напоменав да се разгледаат компаниите, пазарот, факторите, бенефициите и условите пред да се направи било каква полиса, отколку да сме очекувале повеќе а да сме добиле помалце. Од друга страна како проблем во овој дел се јавува и кога осигурениците од грбнатинка сакаат да им се исплатат средства, или пак лажирање на извештеи, злоупотреби за кои нормално компанијата проверува и нема да исплати средства доколку ставнува збор за таков вид штета.
- Ниска лојалност од страна на клиентите, често пати бидејќи клиентите не гледаат веднаш придобивки се исселуваат и слично, доведува до последица откуп наместо кампитализација на средства.





Сл. 1



Сл.2

РЕШЕНИЕ НА ПРОБЛЕМОТ / ОСВРТ НА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ИНОВАЦИЈАТА

Животното осигурување е постојано во развој бидејќи има одлични можности на кои што компаниите секојдневно работат на подобрување, но свесноста кај граѓаните е сепак премала. Дури и кога ќе се одлучат на животно осигурување, луѓето честопати избрзуваат во одлуките односно не прават истражување и целосно информирање за пазарот, важно им е само да кажат дека имаат осигурително покритие, а какво е тоа и какви придобивки имаат од него дури во многу случаи и тоа не го знаат. Затоа



пред да донесете одлука за животно осигурување, добро истражете го пазарот или најдете човек, агент, брокер што ќе ви го објасни пазарот како и сите бенефиции што може да ги добиете од животното осигурување.

Осигурителните компании постојано работат на подобрување, вклучуваат нови производи, но каков бенефит имаат од тоа доколку луѓето не се информирани? Маркетингот како многу важен фактор за подигање на свеста и информирање на луѓето, сметам дека не е доволно добро развиен од страна на Друштвата за осигурување. Пред се живееме во свет каде технологијата е во постојан развој и најлесен пристап за информирање на граѓаните е интернетот, социјалните медиуми преку кои што црпат и важни и помалку важни информации. Следејќи ги сите 5 осигурителни компании за животно осигурување кај нас, забележав дека активни се, но не доволно не организираат промотивни кампањи преку социјалните медиуми, се случува да се овјавуваат несоодветни содржини за определен дистрибутивен канал (Пр. Инстаграм треба преку слика да разберат луѓето, а таму не да се пишуваат премногу текстуални пораки кои што малкумина ги читаат). Во овој дел компаниите треба да почнат да споделуваат и искуства на клиенти, анонимно или јавно и дефинитивно повеќе да се вложат околу маркетингот. Исто така како многу важен маркетинг канал се внатрешната и надворешната мрежа на компанијата, односно вработените и надворешните застапници како и маркетинг промоторите така и тие треба да следат трендови или да им бидат пренесени за да можат побрзо и полесно да го споделат знаењето и искуството со клиентите. Откако ќе направат полиса вработените и надворешните застапници не треба да го губат контактот со осигурениците, затоа што толку тие се тие што ја добиле вашата доверба па не е чудно во блиска иднина да си направи некоја нова полиса.

Иновацијата како поим претставува вклучување тотално нов производ на пазарот или подобрување на постоечкиот. Таа е важен дел кој што стимулира побрз раст и развој на компанијата, дури и на целата осигурителна индустрија.

Вообичаено кога излегува нов производ компаниите прават „copy-paste“ и производите не се заштитени со авторски права единствено што ги прави конкурентни едни меѓу други се освен основните, дополнителни бенефиции што можат да ги понудат. Пр. Кроација осигурување – Живот со секоја полиса, освен основните бенефиции нуди и каричка за лојалност, патување во Дизниленд кај детското осигурување, дополнително здравствено осигурување од тешко болни состојби и малигни болести, онлајн следење и плаќање на полисата и сл.

Како дел од иновациите компаниите не толку многу вложуваат во нови производи бидејќи во реалноста и нема потреба, затоа што на луѓето основните производи кои што постојат не им се познати. Како што погоре напоменав семеен премиум како производ постои во Винер Живот од искуство и барања на клиенти, да го бараат. Но како што го носи името луѓето по претпоставка имаат претстава дека цело семејство е вклучено во осигурувањето, но тоа е само еден човек кој создава капитал за подоцнежните години. Сметам дека е потребно подобрување на овој производ бидејќи преку ваков производ, вакво име треба да биде на некој начин осигурано цело семејство или барем минимум три лица, а не само еден член од кој ќе биде заштитено семејството. Затоа како иновација тука би го вклучила осигурување на столбот на семејството од смрт и доживување, додека останатите членови од семејството да бидат осигурани од повреди, болести и слично. Ваков производ секако дека на луѓето им е потребен, но не секој е спремен да плати повисока премија за да ги добие привилегиите.

Степенот на организираност на компаниите – напоменав дека во овој дел спаѓа „крвотокот“ на компанијата, во овој дел треба постојано да вложуваат во обуки и развој на своите вработени и надворешни застапници, за да нема одлив во конкурентски компании. Можеби во овој дел би требало да се одржуваат обуки за нови на месечно ниво, додека на веќе постоечките на секои 3 месеци како би



се задржала мотивацијата и да се зададат таргети на секоја нова обука, да има и некакви работилници на кои ќе учествуваат сите, да не бидат како класични предавања.

Следна иновација во овој дел што можат да ја вклучат е едно лице во работниот ден да одржува онлајн продажни и/или информативни состаноци, како што би се заштедило на време и ресурси, па доколку му се допаднат понудите на потенцијалниот клиент би одржале средба само за формално потпишување.

За крај ја оставив иновацијата која според мене ја сметам за многу интересна, а тоа е дневен буџет, како во каса. Како што веќе знаеме технологијата е постојано во развој, и може на многу современ и модерен начин да се искористи за овој дел. Бидејќи кај луѓето владеат традициите, младите треба што повеќе да се стремат за искоренување на некои вакви традиции и следење на трендовите. Осигурителните компании веќе имаат договори со одредени банки, за кредитно(ризико)осигурување, каде што доколку настане смрт на кредито-корисникот осигурителната компанија го исплаќа кредитот. Кај луѓето треба да се стекне навика, и тајниот налог постои како опција, но ова би било подобрена верзија на траен налог односно секој ден да се повлекуваат од страна на банките по 50-100 денари, и на крајот на месецот да се знае колку си заштедил, а со секое повлекување осигуреникот да биде изветсуван преку порака. Бидејќи на некој начин луѓето повеќе им веруваат на банките отколку на други финансиски институции, на овој начин ќе можат своите традиции да ги спојат со трендовите кои треба да се следат.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Животното осигурување како дел од „непознати производи“, тоа не значи дека луѓето немаат слушнато за животното осигурување само не се доволно информирани или пак погрешно го перцепираат. Пред се потребно е поагресивен, но правилен маркетинг од страна на компаниите и нивните внатрешни и надворешни дистрибутивни канали. Постојано вложување и развој во себе, но и во своите вработени кои треба да го движат тоа кон кое целиме. Правинo информирање за постоечките и нови производи на што е можно поголем дел луѓе, како и барање од страна на постоечките клиенти да ги споделат своите искуства со другите луѓе, нема подобро влијание од добирте искуства на клиентите. Спојување на традициите и трендовите со воведување на поголеми иновативни идеи, како и стекнување доверба од страна на осигурениците. Истражување на пазарот од страна на потенцијалниот клиент при купување на полиса, како и истражување на пазарот од страната на компаниите од потребата за воведување нови производи и нови начини за стекнување на довербата од страна на клиентите.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. ПРИРАЧНИК за подготвување стучен испит за вршење работи за застапување во осигурување – 3 издание – Скопје, Агенција за супервизија на осигурувањето 2015, стр.200
2. ОСНОВИ НА РИЗИК И ОСИГУРУВАЊЕ, Емер Џ.Воган, Тереза Џ.Воган, Академски печат, Скопје, 2009
3. Менаџмент – Маркетинг осигурувања, Војин Д-р Калиниќ, Нови Сад, 2004
4. Животно и здравствено осигурување, Проф. Д-р. Братислав Милошевиќ, Охрид, 2018
5. Осигурителни компании за животно осигурување во Р. С. Македонија – Кроациа Осигурување Живот, Граве, Винрр Лајф, Уника Живот, Триглав.



ЕКОЛОШКИ МЕНАЏМЕНТ ВО ФУНКЦИЈА НА ЗАШТИТА НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА

М-р Слаѓана Стаменкова | ЈП „Комунална Хигиена“, Скопје

УДК | 005:502.17(497.7)
37.016:502/504(497.7)

АПСТРАКТ

Со Чл. 43 на Уставот на РСМ се вели цитирам:

„секој човек има право на здрава животна средина, Секој е должен да ја унапредува и штити животната средина и природата, Републиката обезбедува услови за остварување на правото на граѓаните за здрава животна средина“, завршен цитат

Според тоа ова право е едно од најзначајните- најхуманите права кои му припаѓаат и сите други можеби би се рекло дека се „сведуваат на помалку значајни„. Брзиот пораст на еколошките проблеми и нивната реална закана за опстанок на растителниот, животинскиот вид и човекот ја наметнува потреба да појасно и понедвосмислено се зборува за заштитата на човековата околина како една од неговите цивилизациски вредности.

Еколошкиот менаџмент всушност преставува менаџмент чии активности можат да имаат влијание врз животната средина, а може да се каже дека еколошкиот менаџмент врши контрола врз човековите активности кои што можат да имаат големо влијание врз животната средина а посебно врз квалитетот на живеење во таа животна средина.

Во трудот меѓудругото ќе се осврнам и на еколошката едукација во нашиот општо-образовен систем. Еколошката едукација има за цел да ја подигне критичката свест и совест на луѓето за значење на очувување и унапредување на здрава еколошка чиста животна средина и да ги запознае со последиците на брзиот технолошки развој и неконтролирано влијание врз еко-системите и здравјето на луѓето.

Клучни зборови: *животна средина, образовен систем, еколошка едукација, еколошки менаџмент*

ВОВЕД

Еколошкиот менаџмент е менаџмент чии активности имаат или може да имаат влијание врз заштита на животната средина. Еколошкиот менаџмент може да седефинира како контрола на сите човекови активности кои можат да имаат влијание врз животната средина и на квалитетот на животната средина.

Тие кои што нема да можат ефикасно да се спротивстават на еколошките проблеми на денешницата, и да ги предвидат еколошките проблеми на глобално ниво, регионално, локално нема да можат успешно да го спроедат системот за екобезбедност

Во целокупната еколошка активност посебно место има еколошкото образование. Тоа има за цел да ја формира еколошката свест, пред се кај помладата популација, и тоа пред се за потребата на здрава еколошка чиста животна средина за зачувување на еколошка рамнотежа во човековата средина и опасностите кои следат ако таа рамнотежа се наруши.

Мисијата на еколошка парадигма подразбира воспоставување/ускладување помеѓу човекот и природата преку радикална измена на системот на вредности и менување на антропоцентрична свест и етика во екоцентрична форма и содржина на наставните планови и програми во сите нивоа на школувањето од најрана возраст, преку основно, средно, на факултет и во сите средини и со сите чинители во овој процес.



Еколошката свест не настанува спонтано, туку настанува во процесот на комуникација, воспитувањето и образованието. Со стекнување на знаења за човековата околина се формира и еколошката свест на непосреден начин, т.е. без еколошко образование нема ни еколошка свест.

ИЗМЕСТЕН ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ

„Одржливиот развој,“ - нема некоја генерална дефиниција но се поврзува со основните поставки за одржлив развој, кој се стреми кон создавање на подобар свет, балансирање на социјални, економски фактори на заштита на животната средина.

Екологија збор кој често се употребува и во текстови каде му е место но и во текстови каде нема никаква допирна точка со содржината.

Во последно време започнува да се зборува посериозно за еколошките проблеми, знаејќи дека навистина е последен момент да нешто се превземе системски на полето на заштита на човековата околина

Кога зборуваме за свеста кај луѓето/населението сеуште треба да се работи, бидејќи и на населението и на сите останати им е јасно дека човекот- антропогениот фактор е најголем виновник за се што се случува во природата, и со своето делување врз неа допринесува за појава на различни катастрофи кои уште повеќе ја уништуваат природата околу нас.

Секогаш треба да тргнуваме од фактот дека свеста на луѓето е најбитна во решавањето на еколошките проблеми, но и различните НВО кои се занимаваат со еколошки теми и работат на нив се битен фактор за „одржлив развој“, со организирање на различни собири, разговори, конференции, семинари како би се чуле различни мислења за зачувување на животната средина. Секоја „борба,“ во таа насока е значајна и позитивна.

Тоа се однесува на чистење на диви депонии, т.е. едукација за тоа дека не треба и да се формираат депониите, селектирање на отпадот во домаќинствата и понатамошна негова искористеност, уништување на зелените површини, сечење на дрвјата/уништување на шумите, палење на отпадот со што се создава ефект на стаклена градина, смалување на озонската обвивка, загадување на води, почви, климатски промени.

Се погоре ни укажува на фактот дека треба да се почне/продолжи со едукација како основа на заштита на човековата околина, тоа укажува и на фактот дека формите на содржината на наставните планови и програми на сите нивоа на образование треба да се променат во насока на поголема застапеност на еколошките содржини.

Во таа насока е и мојата иницијатива до МОН за воведување на Екологија како задолжителен предмет во основно образование со 1 час неделно т.е. 36 часа годишно. Одговорот од МОН и од БРО е дека тој предлог кога ќе се ревидира програмата за основно образование ќе ја имаат во предвид.

ЕКОЛОШКИОТ КРИТЕРИУМ НА ДЕНЕШНИЦАТА

За да можеме да зборуваме за еколошко образование и успешност на истото треба да ги знаеме повеќето фактори кои делуваат на човекот и неговото однесување во животната средина. Тука се и квалитети кои треба да ги поседува секој поединец се: информираноста, знаење, и ставови кои треба да се формираат и континуирано да се искажуваат, подготвеност за ангажирање околу секој еколошки проблем за негово соодветно решавање, помош на секој и секаде каде тоа е потребно а се со цел за подобра животна средина.

Постоење на адекватниот систем на образование и воспитување за заштита на животната средина може во многу да ги промени ставовите и однесување на луѓето кон природата која не опкружува.



Еколошката свест се покажува со сознанијата за вредностите кои ги носи околината, за факторите кои ја загрозуваат таа околина, и со изнаоѓање најдобри решенија за решавање на сите проблеми во врска со околината и нејзината заштита, во склад со своите знаења и однесувања.

Во основното и средното образование екологијата е дел од предметите биологија, природни науки, каде наставникот/професорот со своја лична креативност, ангажирање, вештините, организација, авторитет т.е. како важен фактор во тој процес треба да го доближи еколошкото знаења до учениците, развивање и подигање на еколошката свест и совест со проценка кои наставни содржини на кој начин и со кои методи да ги доближи до учениците и со тоа да создаде навика, да формира ставови кај учениците за зачувување на животната средина. Тоа подобро наставниците/професорите го реализираат во секции-Еколошка секција. Наставникот /професорот исто така континуирано треба да ги следи сите промени кои се однесуваат на животната средина, да создаде контакт со родителите, останатите колеги од истата област, да учествува на различни собири каде преку трудови, дискусии, разговори ќе дојде до мислења поразлични од своите, а кои значително ќе влијаат на понатамошната работа на поле на екологија и понатамошното однесување на учениците на тој план.

Што се однесува до факултетите и приватните академии, заштитата на животната средина веќе е дел како предмет на повеќе факултети, цели програми на одредени факултети, што упатува на факт дека веќе подогосежно се размислува за создавање на стручен кадар кој ќе се соочи со сите предизвици кои ги носи секојдневието а во врска со заштита на животната средина.

Во таа насока многу значајна е улогата на пишани и електронски медиуми, социјални мрежи, преку кои настанува неформално информирање и воспитување на поширок круг на граѓани кои можат да коментираат, да се ангажираат, да даваат предлози за секој еколошки проблем што е исто така многу важно за зачувување на животната средина.

Во таа смисла е и конференцијата во 1972 год. одржана во Стокхолм каде за прв пат е ставен на дневен ред проблемот со човековата околина во глобални размери и изнаоѓање мерки со кои позитивно ќе се делува на зачувување на животната средина.

ЗАДАЧИ, ЧИНИТЕЛИ НА ЕКОЛОШКА ЕДУКАЦИЈА

Знаејќи ја природата на луѓето и нивната еколошка недисциплина се наметнува потребата да со еколошкото образование се започне уште во предучилишната возраст, потоа преку основно и средно образование се продолжи тој континуитет, со секојдневно усовршување но оставајќи секогаш простор да се вметнуваат теми и содржини на најновите достигнувања од областа на екологијата. Кога на ваков начин ќе се третира екологијата и еколошкото образованието се создава чувство на „еколошки критериум“, кога се донесуваат некои одлуки, препораки, тврдења.

Еколошкото образование има за цел да формира еколошка свест пред се кај младите луѓе, за потребата од еколошки чиста животна средина која ќе одговара на потребите на луѓето, на потребата на одржување на одржување на рамнотежа во човековата средина

Тоа ја наметнува потребата и за воведување на предмет Екологија како посебен предмет за кој се залагам години наназад, и се надевам дека конечно во измените на плановите и програмите за основно пред се а потоа и средното образование ќе се воведо овој засебен предмет. Од тука произлегуваат повеќе задачи како што се:

- Еко- образование и воспитание е еден нов сегмент на системот кој се повеќе стекнува право на граѓаните да се информираат да се коректори на истото и да делуваат во средината во која живеат.
- Со стекнување на навики, знаења за неопходноста за здрава животна средина се постигнува очувување на животната средина со што таа би била составен дел од животот на луѓето и нивниот опстанок.



- Стекнување на навиките и знаењата за зачувување на животна средина се постигнува со институционални и вонинституционални начини на образование.
- Еко образование започнува во кругот на фамилијата, другарчињата со кои е секојдневно, а потоа преку основното и средното образование, а сега веќе и факултети со еколошко образование и диплома.
- Секогаш кога се вршат реформи во основното и средното образование требаат да се имаат во предвид сите погореспоменати факти, на кои укажав кога и испратив писмо до МОН за воведување на задолжителен предмет ЕКОЛОГИЈА во основното образование, но тие секогаш треба да се усогласат со потребите на ЕУ и светот пошироко.

Правниот систем во функција на заштита на човековата околина треба да има и има меѓународна димензија и треба сите Закони, подзаконски акти, прописи и други правни акти да бидат поврзани или блиски до оние од ЕУ пред се.

-Врз основа на сите проблеми кои ја следат заштитата на човековата околина а тргнувајќи од социолошки,економски и правни работи кои го засегаат овој дел од екологијата се создадоа повеќе НВО организации кои за цел имаат заштита и унапредување на животната средина. Тие во помала или поголема мера во зависност од своите активности се коректор на целокупните збиднувања кога се зборува за заштита на човековата околина, и на тој начин влијаат на многу промени кои се случуваат во општеството во позитивна насока.Еден таков пример е и Ана Чоловиќ Лешоска од невладината организација „Еко- свест“ е добитничка на престижната награда за животна средина „Голдман“. Оваа награда се доделува секоја година на заслужни херои од областа на животната средина од сите шест населени континенти во светот. Годинава, наградата ја добија и активисти од Чиле, Либериа, Монголија, Куковите Острови и САД.

Како резиме на се кажано важни чинители за еколошкото образование пред се е фамилијата, институциите, училиштата, предучилишните установи, секции во училиштата.За тоа е примерот за публикацијата Екологијата и еколошките секции во образовниот систем на РСМ од Слаѓана Томиќ Стаменкова, каде се зборува за секциите и активностите во основно, средно образование и на БАС- Академијата Смилевски, односно цитирам:.....„наставата по екологија треба да ги достигне целите со кои учениците ќе стекнат знаења за животот и закомерностите кои владеат во него, ќе се воспитуваат и оспособат за љубов кон природата и нејзината заштита, ќе се оспособат да на критички начин размислуваат за сите еколошки проблеми/состојби, со што ќе започнат да се интересираат за нивно разрешување како и вклучување во еколошки активности започнувајќи од нивната локална средина,,“ завршен цитат.

ЗАКЛУЧОК

Заштитата и унапредување на зивотната средина преставува многу важен и значаен глобален проблем на современото живеење. Неговото решавање е поврзано со други проблеми од нашата цивилизација како што се: рационално и комплексно користење на природни ресурси, развивање и унапредување на меѓународна соработка во областа на научни истражувања, водење на активна демографска политика.Решението за овие проблеми бара активност од сите и на сите места каде тоа е и можно со што се развива посебна социјална екологија, со што скорои во сите земји од светот на било кој начин со различни видови на акции се идентификуваат и решаваат еколошките проблеми.

Со самиот факт дека дадов предлог за воведување на посебен предмет Екологија во основно образование како задолжителен предмет треба да се работи во иднина на развивањето на еколошката свест од најмлада возраст со што се стекнува навика и основа за однос кон природата, со што се зачувува и унапредува човековата околина. На тој начин учениците би ја развиле способноста и перцепцијата за животната средина и градење на интелектуална можност за правилно проценување на загрозеност на средината.



За правилно создавање на еколошка култура и еколошки вредности на општеството во кое живееме влијаат и микросредината, семејството, институциите, организациите и др. Затоа е и потребно посестрано да се согледа светот на младите потребите кои тие ги имаат и начинот на разбирање за загрозеноста на животната средина, на кој начин истите тие би се ангажирале со различни мерки и постапки при заштита на животната средина и нејзино унапредување. Целокупната литература треба да е достапна на сите нивоа на учење, а институциите потранспарентно да ги објавуваат и споделуваат сите информации до заинтересираните страни со што сие ќе бидат застапени/ангажирани на заеднички проект заштита на животната средина.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. <https://www.radiomof.mk/ana-cholovikj-leshoska->
2. <https://www.facebook.com/ekozvon/>
3. <http://ekozvonce.blogspot.com/>
4. <http://www.mon.gov.mk/index.php>
5. Екологија и еколошките секции во РМ- Слаѓана Томиќ- 2018 год.
6. Baloš D. Osnovi zaštite životne sredine, Viša Tehnička Škola Novi Sad, Novi Sad, 2004.
7. Đukić P. Pavlovski M. Ekologija i društvo, Ekocentar, Beograd 1999.



ПОПУЛАРИЗАЦИЈА НА МАШИНСКОТО УЧЕЊЕ ВО СТУДИИТЕ ПО МЕНАЏМЕНТ

Стеван Поповски

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје

s_popovski@hotmail.com

УДК | 378.018.43:004]:005

АПСТРАКТ

Можностите за полесна употреба на податоците за носење на одлуки, предизвикаа процес на популаризација на машинското учење (Machine Learning). Техниките од областа на вештачката интелигенција за одлучување, предвидување, класификација, детекција на аномалии, екстракција на информации, процесирање на природни јазици итн., со кои во минатото најчесто се занимаваа компјутерските инженери, стануваат достапни за разбирање и користење од страна на останатите професии. Со оглед дека основната улога на менаџерите на сите нивоа на менаџмент е носење на одлуки при управување со бизнисот, логично е дека менаџерите во најголема мера треба да ги почувствуваат придобивките од техниките на машинското учење, како алатки кои ќе им помогнат поуспешно да управуваат со компаниите. Во таа смисла, пожелно е вклучување на овие техники во студиите за менаџмент, со цел менаџерите да изградат подобро разбирање за можностите на машинското учење. Со развојот и програмирањето на овие техники и понатаму ќе се занимаваат инженерите од областа на компјутерските науки. Сепак, подобро разбирање на машинското учење од менаџерите ќе го намали јазот помеѓу овие две професии и ќе овозможи подобро разбирање во однос на очекуваните резултати од примената на машинско учење и употребата на податоците во водењето на компаниите. Во таа смисла, во овој труд со примена на софтверскиот пакет Orange, е прикажано користењето на напредни алгоритми за класификација како што се: Neural Network, SVM, Random Forest и Naïve Bayes, на едноставен начин, без програмирање, со пример за конкретна примена. Целта на овој труд е приближување, односно промоција на техниките на машинско учење до менаџерите и студентите по менаџмент, на наједноставен начин, како придонес во процесот на „демократизација“ односно побудување на интерес за широка примена на алгоритмите од областа на вештачката интелигенција, во сите области.

Клучни зборови: машинско учење, податоци, одлучување, менаџмент

1. ВОВЕД ВО МАШИНСКО УЧЕЊЕ

Под машинско учење подразбираме техники за креирање на компјутерски системи кои се способни да учат од податоците. Со креирање на модел за машинско учење, можеме да креираме систем кој е способен да реши специфична задача со анализа на голем број претходни примери за зададениот проблем. Со други зборови машинското учење е подрачје на статистичко моделирање и креирање на алгоритми за решавање на специфични задачи без експлицитни програмски инструкции, туку врз основа на релациите и меѓусебната зависност на податоците во множеството за обука. На Слика 1 е прикажана споредба на софтверски систем развиен на класичен програм со програмски инструкции и на модел развиен со машинско учење.





Слика 1 Споредба на класично програмирање и машинско учење

Зависно од типот на податоци и зададениот проблем постојат неколку категории на модели на машинско учење: Classification, Regression, Cluster analysis, Association analysis итн. Моделите за машинско учење кои се користат за класификација извршуваат предвидување во која класа припаѓа ентитетот кој е предмет на анализа, како на пример дали туморот на пациентот е бениген или малиген, дали барателот на кредит без задоцнувања ќе ги исплаќа ратите од кредитот и сл. Моделите кои користат регресија, предвидуваат нумерички вредности, а не однапред дефинирани класи. Со регресиони модели можеме да ги предвидуваме цените на акциите, количината на дожд, обемот на продажба итн. Со анализа на кластери можеме да ги групираме податоците според сличноста на дадени атрибути, и со тоа да решаваме проблеми како на пример сегментација на пазарот при маркетинг истражувања, утврдување на генотип, препознавање на групи на социјални мрежи итн. Со методите на Association analysis, се врши откривање на релациите меѓу карактеристиките на податоците. Овие анализи се корисни за таргетирање на корисници, предвидување кои продукти се купуваат заедно од купувачот итн. Врз основа на начинот на кој што учат, моделите за машинско учење, се делат на две категории: supervised и unsupervised. Под supervised подразбираме модели кај кои множеството на класи кои се предвидуваат е однапред познато, додека под unsupervised модели подразбираме модели кај кои нема однапред зададени класи, туку тие се резултат на примената на самиот модел. Од наведените примери, classification, regression претставуваат supervised learning, додека cluster analysis претставува unsupervised learning, додека association rule може да се користи и во двете сценарија.

2. ВОБЕД ВО ORANGE

Orange претставува open-source софтвер, наменет за визуелизација на податоци, машинско учење и податочко рударење развиен од Љубљанскиот универзитет (University of Ljubljana). Orange е наменет за визуелно програмирање со креирање на работни процеси (workflow) со користење на готови компоненти (widgets). Секоја компонентата извршува предефинирана активност и има дефинирани влезни и излезни типови на компоненти. Креирањето на работни процеси се извршува со дефинирање и редоследно поврзување на компонентите. Компонентите на Orange користат библиотеки на Python наменети за машинско учење и манипулација со податоци како што се: numpy, scipy, scikit-learn и сл. Orange е поддржан на Windows, MacOS и Linux. Компонентите на софтверот можеме да ги групираме во компоненти за работа со: податоци (data input, data filtering, sampling, imputation, feature manipulation and feature selection), визуелизација (box plot, histograms, scatter plot, mosaic display, sieve diagram etc.), машинско учење (supervised and unsupervised ML algorithms), перцепсија, евалвација (cross-validation, sampling-based procedures). Orange содржи дополнителни компоненти (Add-ons), за анализа во областите на: биоинформатика (gene set analysis), геопросторни податоци, анализа на слики, процесирање и анализа на природни јазици, временски серии и едукативни компоненти за полесно совладување на концептите на машинското учење. Покрај користењето на готови компоненти корисниците на Orange можат да вклучат и свои програмски скрипти напишани во Python со цел да тестираат и користат сопствени методи за манипулација со податоците или да креираат нови методи за класификација, предвидување и сл.



3. ПРИМЕР НА КОРИСТЕЊЕ НА АЛГОРИТМИ ЗА КЛАСИФИКАЦИЈА СО ORANGE

Во продолжение со користење на софтверот Orange ќе биде прикажана практична примена на четири алгоритми за класификација и тоа: Neural Network, SVM, Random Forest и Naïve Bayes.

3.1 МНОЖЕСТВО НА ПОДАТОЦИ

Моделите за класификација ќе бидат тренирани и тестирани со користење на множеството “Pima Indians Diabetes Database”, достапно на порталот Kaggle. Множеството содржи податоци за 768 пациенти опишани со 9 атрибути. Атрибутите се прикажани во Табела 1.

Бр.	Име	Оригинален опис
1	Preg	Number of times pregnant
2	plas	Plasma glucose concentration a 2 hours in an oral glucose tolerance test
3	pres	Diastolic blood pressure (mm Hg)
4	skin	Triceps skin fold thickness (mm)
5	test	2-Hour serum insulin (mu U/ml)
6	mass	Body mass index (weight in kg/(height in m)^2)
7	pedi	Diabetes pedigree function
8	age	Age (years)
9	class	Class variable (0 or 1)

Табела 1 Атрибути на множеството Pima Indians Diabetes

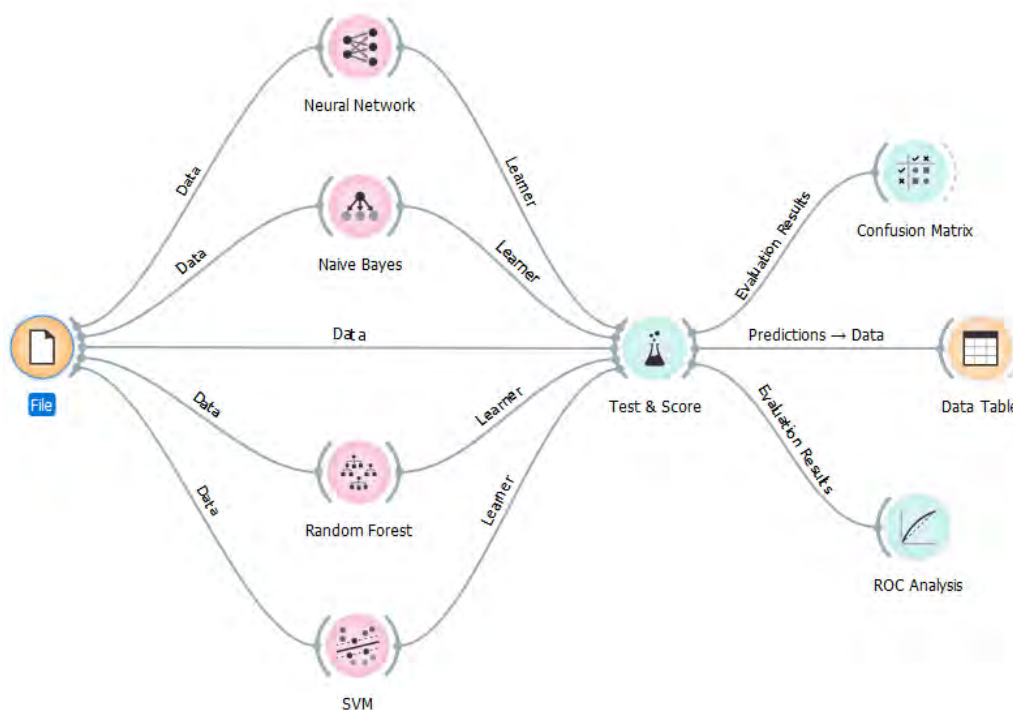
3.2 ДЕФИНИЦИЈА НА ПРОБЛЕМОТ

Цел на моделите кои ќе ги изградиме, е да се воспостави дијагноза за пациентите за кои се познати првите осум атрибути, дали имаат или немаат дијабетес, односно да се предвиди деветтиот атрибут врз основа на првите осум атрибути.

3.3 КРЕИРАЊЕ НА МОДЕЛИ ЗА КЛАСИФИКАЦИЈА

На Слика 2 е прикажан работен процес за креирање, евалвација и споредба на четири алгоритми за класификација и тоа: Neural Network, SVM, Random Forest и Naïve Bayes, изработен со Orange. На сликата се прикажани компоненти за преземање на податоците од датотека (File), потоа четири компоненти за креирање на модели за машинско учење, компонента за тестирање на моделите и прикажување на резултатот за точност при класифицирањето (Test&Score), компоненти за евалвација и споредба на моделите (Confusion Matrix, ROC Analysis), како и компонентата за приказ на податоците надополнети со предвидената вредност од секој модел.





Слика 2 - Orange workflow - четири модели за класификација

Како краен резултат од процесот можеме да видиме како четирите модели ја предвидуваат класата врз основа на првите 8 атрибути. На Табела 2 се прикажани предвидувањата за првите 10 елементи. Како што може да се види од табелата, првиот елемент кога се користи како дел од множеството за тестирање, успешно е класифициран од сите четири модели, вториот елемент погрешно е класифициран само од SVM, додека третиот елемент успешно е класифициран само од моделот Naïve Bayes.

	class	SVM	Random Forest	Naive Bayes	Neural Network
1	0	0	0	0	0
2	0	1	0	0	0
3	1	0	0	1	0
4	0	0	0	0	0
5	0	1	0	1	0
6	1	1	1	1	1
7	0	1	0	1	1
8	1	1	0	1	0
9	0	0	0	1	1
10	0	0	0	0	0

Табела 2 - Резултати од класификацијата за првите 10 елементи

3.4 ЕВАЛВАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Евалвација на резултатите се врши со компонентата Test&Score. Раздвојувањето на податоците на множество за обука на моделите, и на множество за тестирање на моделите се врши со методот 10-folds cross-validation. Со овој метод множеството се дели на 10 делови, при што 9 од нив се користат за обука на алгоритмот додека 1 за тестирање на алгоритмот. Тој процес се повторува 10 пати, при што секој дел во една итерација се користи за тестирање. Просечните резултати од сите 10 обиди, се сметаат за резултати на моделот. На Табела 3 прикажани се параметрите кои најчесто се користат за процена на успешноста на алгоритмите за класификација. По извршената класификација сите елементи можеме да ги групираме во 4 групи (true positive(TP), false positive(FP), true negative(TN), false negative(FN)). Притоа за positive ги сметаме елементите за кои class=1, додека за negative ги сметаме елементите за кои class=0.



Recall претставува сооднос $TP / (TP+FN)$. Precision претставува сооднос $TP / (TP+FP)$. F1 претставува хармонична средина на Recall и Precision. CA претставува точност на класификаторот како пропорција од точно класифицирани елементи наспроти сите елементи $(TP+TN) / (TP+TN+FP+FN)$.

Evaluation Results					
Method	AUC	CA	F1	Precision	Recall
Neural Network	0.835	0.773	0.769	0.768	0.773
Random Forest	0.798	0.755	0.751	0.750	0.755
Naive Bayes	0.819	0.742	0.746	0.755	0.742
SVM	0.740	0.681	0.686	0.695	0.681

Табела 3 - Евалуација на резултатите

		Predicted		Σ
		0	1	
Actual	0	433	67	500
	1	107	161	268
Σ		540	228	768

Табела 4 - Confusion Matrix for Neural Network

Од евалуацијата на резултатите може да се заклучи дека најдобри резултати се постигнати со моделот креиран со Невронски мрежи. На табела 4 прикажана е матрица (confusion matrix) за моделот невронски мрежи, при што можеме да заклучиме дека 67 елементи од класа 0, погрешно се класифицирани во класа 1, додека 107 елементи од класа 1 погрешно се класифицирани во класа 0. Точно класифицираните елементи се прикажани во дијагоналата и тоа 433 за класа 0 и 161 за класа 1.

4. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Целата на дадениот пример и севкупно на овој труд е создавање на слика на процесот на креирање и тестирање на модели на машинско учење кај студентите по менаџмент и почетници во областа на машинско учење, на едноставен начин со користење на софтверот Orange. Успешноста на моделите за класификација зависи од содржината и обемот на податоците. Во подобрување на првичните резултати клучна улога има процесот на подготовка на податоците, утврдување на значајноста на атрибутите итн. што претставува процес на анализа на атрибутите (features engineering). Со разбирање на основите принципи на машинското учење студентите ќе добијат мотивација и интерес за дополнително истражување во областа бидејќи темата на машинско учење е актуелна, корисна, и овозможува подобрување на бизнисот, како и развој на вештините на студентите, потенцијални менаџери и применувачи на овие техники во практиката.



МЕНАЏИРАЊЕ НА ИНОВАЦИИТЕ ВО ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ СО ФОКУС КОН КРЕИРАЊЕ И ОДРЖУВАЊЕ НА ИНОВАТИВНА КУЛТУРА

Доц. д-р Весна Стојановска

БАС Институт за менаџмент Битола
stvesi@yahoo.com

УДК | 005.73:37.014.5(497.774/.777)
005.94:37.014.5(497.774/.777)

АПСТРАКТ

Иновацијата е една од алатките за зголемување на одржливиот развој во образованието и поради тоа таа го стекна вниманието на образовните работници и истражувачи насекаде околу светот. Во организациски контекст, на иновацијата се гледа како намерно внесување и практикување на нешто ново, како би се зголемиле перформансите и растот преку подобрување на ефикасноста и ефективност. Трудот ја разгледува потребата на образовниот систем за училишна култура која што ќе биде динамична и ориентирана кон напредок се со цел да се создаде средина погодна за иновација. Трудот ги разгледува иновацијата како задача на водството, одржувањето на иновативноста во училиштата, иновацијата како алатка за трансформирање на образованието и предизвиците на развојот на иновативноста во училиштата. Одржувањето на иновативноста ги вклучува: креирање и одржување на иновативна училишна култура; холистички пристап кон иновативноста; јасна дефиниција на целите, избегнување на грешките на иновациите и иновативни лаборатории. Развојот на иновативноста се соочува и со несоодветно финансирање, недостиг на иновативна култура во училиштата, несоодветно водство и ориентација и скроман пристап кон истражувачките резултати. Во трудот се истакнува дека иновативната училишна култура е во насока на зголемување и одржување на училишниот квалитет, продуктивност и ефективност. Иновативноста бара развој не само на индивидуалната креативност, туку и на креирање на одржлива иновативна средина. На крајот во трудот се препорачува дека училиштата треба да креираат и одржуваат култура на иновативност, водачите треба да креираат иновативна култура, а индивидите треба да станат носители на иновацијата за постојано да се креира и надградува нивното искуство.

Клучни зборови: иновација, иновативна култура, водство, индивидуална креативност.

ВОВЕД

Креирањето и одржувањето на погодна општествена и работна средина за да се појави и развива иновацијата е посакувано за образовниот систем. Глобализацијата и желбата на образовниот систем да оди во чекор со растот и развојот бара образовните административци да погледнат кон внатре и да го постават создавањето на иновација како приоритет во образовниот систем. Приоритизацијата на иновацијата е остварлива, ако се одржува иновативна култура во образовниот систем. Иновацијата претставува трансформирање на практиката во организацијата. Тоа е не е исто со инвенцијата на нова идеја или предмет. Трансформацијата на практиките во организацијата нема да се случи доколку новите практики не генерираат поголеми вредности за членовите отколку претходните. Многу иновации беа овозможени од инвенции; но и многу иновации се случија без значајна инвенција (Denning, 2004). Во иновативна култура индивидите би имале постојана навика за потрага на начини за подобрување на работите (Denning, 2004). Употребата на технологиите како единствено решение за иновациите нема да ги задоволи предизвиците на образованието на овој милениум. Давањето на компјутер на секое дете нема да произведе подобро учење без дополнителните промени во природата на училишното поучување, учење и оценување (Dynarski et al; 2007). Ефективната промена бара холистички пристап за целосно трансформирање на учењето на учениците во повеќето земји, наставните планови и програми се претежно дидактички базирани на пренос на предметно знаење и обемен материјал на учење. Сето ова ги игнорира многуте вештини кои им се потребни на учениците во работата и животот. Се разбира,



училиштата имплементираат и работаат според националните стандарди и други барања за учење, но тие, исто така може да размислат за поефективна настава и стратегии за учење и поттикнување на учење и оценување кое го става во центарот самиот ученик.

Целта на овој труд е да ја истакне потребата на образовниот систем за креирање и одржување на иновативна култура, особено во нашата земја. Да се поттикнат училишните администратори да покажат водство за иновативност. Училишниот систем треба да креира нови и вредни идеи, знаење во однос на растечкото знаење ширум светот. Затоа, овој труд ги разгледува: иновацијата како алатка за трансформација на образованието, развојот на иновативноста како задача на водството, креирање и одржување на иновативна култура и предизвиците со кои се соочува иновативноста.

1. ТРАНСФОРМИРАЊЕ НА ОБРАЗОВАНИЕТО ПРЕКУ ИНОВАЦИИТЕ

Развојот и трансформацијата на образованието претставува огромен предизвик во овој милениум. Во националните политики на многу земји се гледа на образованието како инструмент за ефективен национален развој. Нема дилема дека образованието е клучно за развојот на индивидуата и општеството во целост. Огромниот развој во технологијата ја наметнува потребата од постојани промени и иновации. Трансформирањето на образованието во светлото на технолошките промени и иновации е императив. Предизвикот на образованието за овој милениум е потребата за иновација во креирање на прилагодлив пристап којшто ќе ги зајакни младите личности во училиштето и при нивното идно вработување.

Иновацијата е дефинирана како инкрементална, радикална или револуционерна промена во размислувањето, производите, процесите и организациите. Во организациски контекст, иновацијата може да биде поврзувана со резултатите и растот преку подобрување на ефикасноста, продуктивноста, квалитетот, компетитивноста итн. На иновацијата исто така, се гледа како намерно внесување на нешто ново што може да биде одржано и повторувано и кое што има некоја вредност или корист. Фагерберг (Fagerberg, 2004) прави разлика помеѓу иновација и инвенција. Тој вели, инвенцијата е првата појавност на идеја за нов процес, додека иновацијата е прв обид да се примени нешто во практика. Иновацијата е типично разбрана како успешно воведување на нешто ново или корисно. Понекогаш се чини дека луѓето ја изедначуваат иновацијата со промената. Промената се случува постојано без разлика дали сме свесни или не. Понекогаш е тешко да се разликува промена од иновација. Според бизнис литературата, идејата, промената или подобрувањето се иновации само кога се применуваат и предизвикуваат ефективна социјална реорганизација.

Иновативноста и нејзините манифестации и обиди се видливи низ сите сфери на образовниот систем и практика. Информатичко – комуникациската технологија (ИКТ) во образованието донесе многу технолошки промени и иновации. Иновации во поглед на поучувањето и учењето, учењето на далечина и учење кое во центарот го става ученикот. Учењето потпомогнато со компјутери не се користи повеќе само како дополнителен материјал туку како и алатка и ученички фасцилитатор. Технологиите се клучен фактор во трансформирањето на окружувањето за учење. Но, многу често технологијата е само „прикачена“ и не е интегрален дел од зајакнувањето и оценувањето на учењето во училиштата. Во училиштата треба да имаат пристап до технологијата сите ученици и наставници во намерата да се поддржат секогаш и секаде персонализираните вештини и вештините потребни за 21 век. Иновативните обиди да се воведат учење ориентирано кон ученикот, проблемска настава и средина богата со технологии не успеа бидејќи се судрија со постоечките, а понекогаш и застарени практики за оценување или затоа што професионалниот развој на наставниците и водачите беше потценето. (Roschelle et al., 2008). Училишните водачи се соочуваат со задача да создадат средина што ќе може да ги создаде или зајакни мудроста и интелектот на наставниците и другите вработени. Клучот е да се создадат училишта кои ќе ја негуваат соработката со што ќе може да се соберат и искористат нивните комбинирани таленти за иновации. Образованието како бирократија постојано се менува и училиштата не треба само да се справуваат со промените туку и да ги очекуваат и бидат подготвени за истите. Тоа треба да биде вградено во културата на училиштето. „Иновацијата денес претставува континуиран процес на мали и постојани



промени, и тоа е вградено во културата на успешната организација”. Karl Weick го предлага она што тој го нарекол „слободно поврзани организации. Поврзување на вработените во слободни, лабаво поврзани тимови кои иновираат, создаваат и развиваат решенија за училиштата. Користа во лабаво поврзани тимови е што тие се многу повеќе иновативни отколку внимателно планираните организации.

На „иновативната лабораторија” се гледаше како на стратегија за зголемување на иновациите во организациите. Иновативната лабораторија беше опишана од Кит Сојер (Keith Sawyer) како училишно катче во коешто вработените, наставниците и другите соработници доброволно учествуваат за да ја искористат моќта на групата за иновирање на идеи и решенија во подобрување на наставата, менаџментот и работата на училиштето. Сите вклучени страни во работата на училиштето: наставници, советници, психолози, администратори и родители соработуваат за да ги задоволат потребите на училиштето. Иновативната лабораторија е побрза во решавањето на проблемите и иновирањето поради комбинираниите и вкрстени функции претставени во тимот. Наместо да се спроведува идеата низ различните оддели и засегнати страни, зошто да не се вклучат и самите тие во развојот на идеата. Иновацијската лабораторија може да експериментира со голем број на идеи и иновации бидејќи тие бараат да се работи заедно на имплементацијата на иновациите и да се комуницира додека се подготвува идејата, а не во различни оддели и откако ќе биде донесена идеата. Како што вели Сојер „учењето не е работилница и курс. Тоа не е план за унапредување на училиштето или личен развој на лидерските способности. Тоа се инпути, влезови. Учењето е повеќе развој на организацијата, ден по ден во рамките на културата”.

2. КРЕИРАЊЕ И ОДРЖУВАЊЕ НА ИНОВАТИВНА КУЛТУРА

Иновацијскиот процес бара училишна култура што е динамична, ориентирана кон напредокот и моќна. Според Сан Франциско и Џос-Бес (San Francisco & Joss-Bass, 2008), еден од елементите на успешната промена е сфаќањето дека учењето е работа. Културата треба да биде место за игра на сите иновативни проекти и активности се додека иновациите одат во насока на создавање на вредности или возвишени визии, а организацијата да биде погодна за смето на идеите и растењето на решенијата. Иновативната култура може да биде опишана како начин на кои членовите во организацијата се однесуваат и ја извршуваат својата работа се со цел да го креираат и унапредуваат своето искуство. Таа се однесува на вообичаените ставови, верувања, вредности и перцепции на индивидуите кон фактите, знаењето, идеите за подобрување и креирање на развојот на постоечката состојба.

Во организациски контекст, на иновацијата се гледа како на намерно внесување во постоечката практика нешто ново, како би се зголемиле резултатите преку подобрување на ефективностa и ефикасноста. Иновацијата вклучува индивидуи што ги имплементираат идеите што се вредни. Училишниот систем има опфатено серија на променливи во кои културата на иновации може да се манифестира. Иновативната култура опфаќа и стратегии за учење и поучување, педагогија, материјали за учење, технологија во учење и поучување, ИКТ во администрацијата, ученичката администрација, оценување, советнички стратегии. Иновативните основи треба да се користат за создавање и одржување на култура на иновации. Фундаменталните принципи на иновативноста ги вклучуваат: предизвиците, креативноста, комуникацијата, соработката, исполнителноста, набљудувањето и размислувањето. Иновацијата, по дефиниција значи различно правење на нештата, истражување на нова територија, преземање на ризици. Колку е поголем предизвикот и посветеноста кон тоа, толку е поголема енергијата за иновацијата. Сите иновации треба да бидат фокусирани на креирање на вредност, поради што треба да постои интеракција и разбирање на потребите на системот, подобри стимулатори на новите можности и мотивација за имплементирање на истите. Идентификувани се два типа на практики кои придонесуваат кон иновативната култура. Едниот е организацискиот процес: вредности на менаџментот, награди, забрани, охрабрување на нови идеи, охрабрување на преземањето на ризици и слично. Другиот се личните практики без кои многу е тешко организациските практики да функционираат. Првиот дел од иновацијскиот процес е забележувањето на можности. Потребно е да се вежба свесноста, за да се претворат истите во иновации. Бидејќи луѓето се креативни мислители, а групите се состојат од луѓе иновативната култура треба да ги мотивира луѓето и групите да размислуваат креативно. Но многу од



остварливите креативни идеи не се спроведуваат, што значи дека организацијата е креативна, но не и иновативна. Затоа, за да се постигне иновативна култура потребни се и двете креативност и иновативност. Иновативната култура се состои од состојки неопходни за нејзино одржување, ако менаџментот не ги прифаќа иновациите, тогаш едвај би очекувале дека нивните вработени ќе го направат тоа. Довербата е идентификувана како една од најважните состојки за иновативната култура. Ако луѓето им веруваат на менаџментот, нивните колеги и самата организација, тие ќе бидат послободни во споделувањето на нивните идеи без страв за непријатните последици. Креативноста и иновативноста треба да бидат приоритетни пред долгите состаноци, читање помалку важни пораки и други задачи кои се приоритетни во неиновативните организации. Вработените треба постојано да експериментираат со нови идеи и да известуваат за резултатите без разлика дали се негативни или позитивни. Вработените треба да имаат слобода да прават грешки, можност да учат од нив и средства за споделување на она што го научиле без страв од последици. Во иновативна култура, креативните идеи се секогаш препознаени и наградени и креативните индивидуи се предизвикуваат да ги подберат нивните идеи со што веројатно би станале профитабилни иноватори.

3. ВОДСТВОТО ВО ИНОВАТИВНОСТА

Водството е остварување на влијание врз другите преку координирање на нивните активности и однесувања за да може да се остварат целите на организацијата. Иновативноста и водството се тесно поврзани. Водството секогаш го поставува темпото и се фокусира кон подобра иднина. Кога дискутираме и за водството и за иновативноста, грижата е секогаш насочена кон постигнување на некои одржливи промени, без разлика дали големи или мали, континуирани или радикални. И додека и лидерите и иноваторите учествуваат во двата вида на промени, водството секогаш се случува со намера да направи некаков пробив, да се прекине статус кво состојбата. И двата, водачите и иноваторите го менуваат контекстот, парадигмата или референтната рамка. Сепак, разликата помеѓу водачите и иноваторите доаѓа од забележувањето дека активностите на водачите постојат во контекст на релација со другите човечки суштества.

3.1. Водачите како иноватори

Влијанието на водачите треба да се случува на начин што ќе генерира иновација. Водачите стануваат стимулатори на иновацијата преку нудење на поттици за вработените, создавање средина и поставувања на очекувања за иновативна култура. Водството е прикажување на јасен авторитет со малку бирократија. Водачите треба да останат отворени и рецептивни за тоа што доаѓа на нивниот пат во форма нови идеи, а потоа да искористи тие можности. Напорната работа е значајна во иновациите. Според Линеман „иновацијата е само напорна работа“. Хенриксон (Henrickson) верува во внатрешниот развој како пасош за иновациите.

3.2. Водството и иновативните способности

Клучно за организациските иновации е соработката. Големите идеи се резултат од идеите што проилегуваат од соработката на повеќе индивидуи. Иновативноста бара развој не само на индивидуалната креативност, туку и на креирање на одржлива иновативна средина. Тоа е задача на водството. За да успеат во таа задача, водачите сами треба да развијат иновативни способности. Тоа претставува фундаментална основа. Тие исто така треба да бидат способни да создадат и одржат иновативна култура преку користење на овие фундаментални основи за одржување на клучната организациска динамика. Водачите треба да бидат способни да ги идентификуваат и надминат бариерите за иновации, да ги применуваат принципите на организациска иновација и да одржуваат култура на постојана игра. Создавањето на иновативна култура е несомнено задача на водачите, аспект на квалитетното водство (Meredith).



4. ОКОЛНОСТИ ШТО ГИ ПРИДРУЖУВААТ ИНОВАЦИИТЕ:

Постои листа на околности што ги придружуваат иновациите, а кои водачите треба да ги земат предвид.

4.1. Отпор кон промени

Веројатно најчестиот начин на кој луѓето се однесуваат кон промените е преку спротиставувањето. Спротивувањето значи несогласување со новата политика, а отпорот може да биде отворен или скриен. Може да се одолговлекува, расправа дури и саботира иницијативата за промена едноставно преку игнорирање на истата. Сите форми на отпор се „контра – иновативни“ и ја спречуваат човечката намера да се создаде и поседува промената. Отпорот ја зајакнува состојбата на статус кво. Водството во овој контекст се остварува преку „опозиција“ на околностите за организациските и културни промени. Разумното сфаќање е дека нарушената статус кво состојба треба да се промени. Водството се спротиставува на постоечката состојба и на добар начин се обидува да го поправи тоа. Проблемот е што ваквата иницијатива е ретко ефективна затоа што за секоја промена нешто треба да биде отфрлено. На овој начин многу проблеми остануваат нерешени, иако постои широк договор дека нешто треба да биде променето.

4.2. Стратегии за справување

Во организациите, индивидуите можат да пристапат кон стратегија за справување со иновациите. Справувањето може да се смета за позитивна алтернатива кон отпорот затоа што индивидуата во рамките на околностите се справува ефективно. Енергијата потрошена во отпорот сега е пренасочена кон решавање на проблемите и дизајнирање на начини за надминување на бариерите остварувајќи ја својата намера. Справувањето со околностите може да ја води иновацијата, но само како реакција на околностите, не како намерна сила во создавањето на нови околности.

4.3. Владеење со иновативноста

Умешноста за иновативност подразбира создавање на контекст за промена, способност за издвојување на ретките индивидуи да креираат сосема нови полиња на истражување. Овие индивиди креираат нови домени, нови хоризонти и нови можности за другите да истражуваат и да иновираат.

За да се развие умешноста за владеење со иновативноста, индивидуата треба да го познава тоа што се случува, но и она што не се случува. Водството во мајсторството со иновативноста, често е многу скромно и може да изгледа без напор или толку природно што водачите што работат во таков контекст постојано го надоградуваат своето искуство, и во таа смисла тие се почетници, учејќи и креирајќи во секој момент.

5. ПРЕДИЗВИЦИ ЗА ИНОВАЦИИТЕ ВО УЧИЛИШТАТА

5.1. Средински фактори

Срединските фактори играат значајна улога во иновативноста. Средината која што е поттикнувачка и флексибилна, ги поздравува новите идеи, толерантна кон ризиците, ги слави успехите, ја зајакнува синергијата и ја поттикнува забавата е круцијална. Креирањето на ваква клима може исто така да биде најглем предизвик за сите организации кои сакаат да бидат иновативни.

5.2. Дефинирањето на целите и иновативноста

Иновативноста бара ефективна дефиниција на целите. Ефикасното дефинирање на целите подразбира дека организацијата јасно ќе ги наведе нејзините цели на начин што ќе биде разбирлив за сите вклучени во иновативниот процес. Ефективното усогласување на активностите кон целите треба да ги поврзува експлицитно активностите како што се идеите и проектите кон специфичните цели и за секоја индивидуа треба експлицитно да има распределено одговорност согласно нивните улоги, како и системот за плати



и награди што ги поврзува нив кон постигнувањето на целите. Ефективното следење на резултатите подразбира следење на сите цели, активности и тимови вклучени во иновациониот процес.

5.3. Неадекватното водство и иновативноста

Водачите како предводници треба да ги преземат иницијативите за иновации во образованието. Динамичната природа на образованието посакува такви иницијативи и напори. Водачите имаат влијание врз организацискиот фокус и развој. Несоодветните насоки и ориентација може да бидат голем предизвик во развојот на иновативна култура на училиштата.

5.4. Скромно однос кон научните резултати

Истражувањата во образованието не се користат соодветно (Akomolafe, 2000). Неползувањето на резултатите од истражувањето се чини дека е пречка за развој на иновативната култура. Истражувачите нудат многу предлози и препораки кои ретко се имплементирани.

5.5. Мотивација за резултати

Иновацијата успева во стратешки структури кои што ја вклучуваат индивидуата во користа за организацијата, а тоа значи дека фокусот на иновацијата е на внатрешно мотивирани индивидуи коишто работаат во поддржувачка култура и имаат широк поглед кон иднината.

5.6. Неуспеси на иновативноста

Иновацијата може да доживее неуспех. Иновациите коишто не успеваат, често се потенцијално „добри“ идеи, но се одбиени или „одложени“ заради буџетски ограничувања, недостиг на вештини. Организациите можат да научат како да избегнат неуспех, ако отворени се дискутира и дебатира. Некои неуспеси во иновациите се должат и на внатрешни и надворешни причини. Надворешните причини често не може да се контролираат. Внатрешните причини се внатрешни, во организацијата и во крајна линија во нејзина контрола. Внатрешните причини за неуспех може да се поделат на причини поврзани со културната инфраструктура и причини поврзани со процесот на иновации. О’Саливан (O’Sullivan, 2002) идентификуваше неколку чести причини за неуспех на иновациите како што се: лошо раковоство, слаба организација, лоша комуникација, слаба поддржувачка клима и лошо управување со знаењето.

Исто така, вообичаените причини за неуспех во рамките на процесот на иновации во различни организации може да биде поделено во пет категории: слабо дефинирање на целите, слабо несогласување на активностите со целите, слабо учество во тимови, слаб мониторинг на резултатите, слаба комуникација и пристап до информации.

5.7. Финансирање

Финансирањето на образованието стана перцептивен проблем во образовниот систем. Финансискиот проблем е повторувачки проблем во сите аспекти на образовниот систем. Проблемот на финансирање се рефлектира во инфраструктурни објекти, а исто така и во иновативните обиди во образованието. Образованието бара соодветно финансирање за подобрување на иновативните напори и потребните ресурси.

ЗАКЛУЧОК

Образовниот систем бара иновации во поучувањето, учењето и оценувачките практики. Средина што може да ја приграби или создаде мудроста и интелектот на наставниците треба да биде креирана. Постои потреба да се создадат училишта кои се засноваат на соработка и коишто ќе можат да ги искористат нивните комбинирани таленти за иновации. Постои потреба училишната организација да поттикнува нови практики кои ќе генерираат поголема вредност за членовите, ќе обезбедат целосен



пристап за трансформација на учењето, а водачите треба да ја користат нивната одговорност за да го постават патот на иновациите.

Постои потреба иновацијата да биде континуиран процес вграден во културата на успешната организација. Училишната иновативна култура се однесува на подобрување и одржување; училишен квалитет, продуктивност и ефикасност. Иновацијата бара развој не само на индивидуалната креативност, туку и на креирање на одржлива иновативна средина.

ПРЕПОРАКИ

Училиштата треба да креираат и одржуваат иновативна култура.

1. Водачите треба да бидат предводници на креирањето на иновативна култура на училишниот систем.
2. Индивидуите треба да преземат одговорност и умешно да раководат со иновациите, со цел постојано да го надградуваат своето искуство.
3. Училиштето треба да развие добар став кон истражувачките резултати, како би искористило релевантни истражувачки резултати за одржување на иновативна култура.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Akomolafe, C.O. Utilization of previous and current research outcomes as a management tool for educational development. Nigeria Journal of Educational Research and Evaluation (2) 1. (2000)p. 53-56.
2. Berends, M. Penaloza, R.V; Cannata, M, & Goldring, E. Instructional innovation, school choice and student achievement, (2009)
3. Bransford, J. Mathematics worth knowing, resources worth growing, research worth noting: A response to the national mathematics advisory panel report. Educational research, 37(9), (2008), p. 610-617
4. Denning, P, Interviews: Ubiquity vol 5, issue 8, 2013
5. Dynarsk M, Agodimi, R; Heawised, S, Novak, T, Carey, N, Campuzano, L (2007). Effectiveness of reading from the first student cohort. Washington. DC. US. Department of Educating institute of Education sciences (2007)
6. Fagerberg,J. Innovation: A guide to the literature, In Fagerberg, Jan, David C., Mowery and Federal Republic of Nigeria, National policy in Education .Lagos: NERDC Press, 2004
7. Jenni, M, Organizational innovation experts: at your services. Journal on Creativity, Imagination, Ideas and Innovation in Business, 2009
8. A systems framework for guiding innovative school reform, Microsoft, online available at <http://www.microsoft.com/innovativeschools>, 2009
9. Selman J.(n.d) Leadership and innovation: Relating to circumstances and change. Online available at www.innovation.cc. Retrieved May 16, 2009.





СЕКЦИЈА 2: Инвестирање во организациски промени и развој



МЕНАЏМЕНТ НА ЗНАЕЊЕ ВО СЕМЕЈНО ПРЕТПРИЈАТИЕ КАКО КОМПАРАТИВНА ПРЕДНОСТ

Бедри Адеми | ФАМА колеџ, Приштина, b.ademi@seeu.edu.mk
Дафина Тмара | Универзитет од Приштина, dafinat.78@gmail.com

УДК | 005.94:334.722.24

АПСТРАКТ

Менаџментот на знаење е вештина да се менаџира со податоците, информациите и знаење акумулирана во организацијата. Тој е процес на планирање за собирање, анализирање, систематизирање и чување на знаењата врзани за организацијата, со цел тие да бидат лесно достапни за да се подобри ефикасноста во работењето.

Менаџментот на знаење е важна алатка за секој бизнис но во услови на семеен бизнис е посебно значајна во процесот на трансфер на бизнисот на наредните генерации, затоа што животниот век на сопственикот го наметнува прашањето како да се пренесат информациите, знаењето и вештините стекнати со години кај наследникот на семејното претпријатие? Ниската стапка за преживување на семејните бизни треба да се бара и во менаџментот на знаење во семејното претпријатие, односно неадекватното пренесување на знаењата од актуелната на наредната генерација.

Целта на овој труд е да се потенцира колку е важен менаџментот на знаење во семејно претпријатие, како и кои знаења треба да се пренесат на наследникот на бизнисот и за да овој процес се одвива што полцно и по успешно.

Друга цел е да се најде кој тип на знаење е потешко да се пренесува во наследниците на бизнисот.

Клучни зборови: *Семејно претпријатие, Менаџмент на знаење, експлицитно знаење, тацитно знаење,*

ВОВЕД

Повеќе автори се согласуваат дека знаењето преставува еден важен ресурс, кој и дава на организацијата конкурентна предност во споредба со другите организации. Повеќето од менаџерите и сопствениците на бизнис организации не доволно упознати знаењето кое ја поседува нивната организација или истата не е доволно систематизирана за да може во секое време да се стави во функција. Факт е дека во светот на бизнис практиката се крие едно големо знаење кое не секогаш може да се систематизира, уште по малку да се артикулира за да може да се пренесува кај повеќето од вработените. Ако семејниот бизнис (СБ) се дефинира како „претпријатие каде основниот капитал го поседуваат и/или менаџираат двајца или повеќе членови на семејството, и има јасна тенденција да се пренесува на наредните генерации за да се чува богатството внатре во семејството“ (Адеми Б.; 2008; 24), тогаш потребата знаењето да се пренесува на наредните генерации е природна појава која еднаш ќе мора да се случи. Избраниот наследник на СБ мора да се обучува и мора њему да му се пренесуваат знаењата стекнати низ повеќе генерации.

Често се прават збрки помеѓу тоа што е податок, информација, знаење и вештина и како може да се систематизираат тие. Во продолжение ќе се настојува да се објаснат овие поими.

МЕНАЏМЕНТ НА ЗНАЕЊЕ

Според Кристијан Стам (2007), знаењето е тесно поврзано со концептите како што се: информации, компетенции, искуства, знаење и интелектуален капитал. Знаењето би требало да се бара кај вработените затоа што таа е присутна во идеи, талент, концепти и слично. Знаењето се чува во човечкиот мозок поединечно но во организацијата се наоѓа во процесите за работа, пишуваните документите,



успешен производ или услуга и други различни системи поврзани со секојдневната работа. Добро менаџирање со знаењето подразбира и целосна употреба на информации, податоци, вештини со луѓе, компетенции, идеи за подобро управување со нови предизвици.

Според Brelade и Harman (2001), менаџирање со знаење значи користење ресурси за да создаде услови каде што поединците ќе имаат пристап до информации и каде поединците ќе создаваат, ќе добијат и ќе ги користат овие информации за да го зголемат нивото на знаење.

Ако се постави прашањето зошто е важен менаџмент на знаење, ќе следат следните одговори:

- Пазарот станува сè позаситен, конкуренција и иновациите се во пораст.
- Редуцирањето на вработените наложува замена на неформалното знаење со формални методи.
- Притисок на конкуренцијата за намалување на работната сила, која ги поседува значајните бизнис знаења.
- Расположливото време за експериментирање и совладување на знаењето се намалува.
- Раното пензионирање и зголемувањето на мобилноста на работната сила води кон загуба на знаењето.
- Организациите стануваат сè покомплексни бидејќи оперираат во меѓународни размери.
- Менувањето на стратешкиот правец може да резултира со губење на знаењето во некои области. (Mancitosh A. 2008)
- Повеќето од работите се базирани на информациите.
- Организациите се напреваруваат во знаењето.
- Производите и услугите стануваат сè покомплексни и се снабдени со приличен број информативни компоненти.
- Потребата за долгорочно учење е неизбежна потреба (Rebecca O. Barclay 2008).

Во *Knowledge Praxis*, менаџментот на знаењето како бизнис активност го дефинираат како:

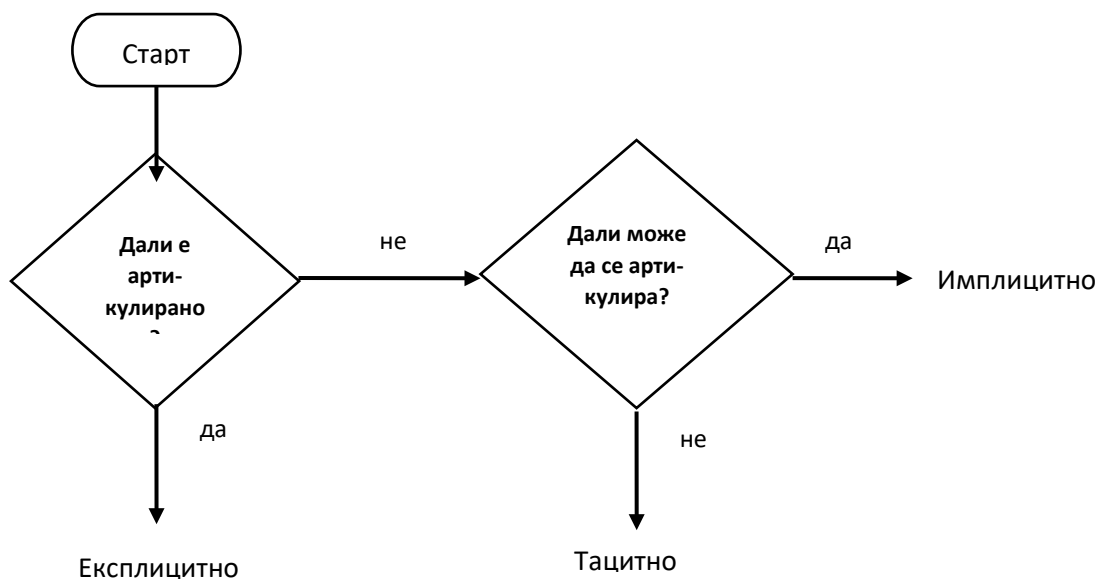
Третирање на компонентите на знаењето како експлицитно рефлектирање на стратегијата, политиката и праксата на сите нивоа на организацијата.

Создавање директна врска помеѓу интелектуалниот капитал, на експлицитното снимено (чувано) и тацитното (сопствено know-how) со позитивните бизнис резултати.

Некои автори го наведуваат и имплицитното знаење.

Во продолжени ќе се објаснат овие термини Сл. 1





Сл. 1. Експлицитно, имплицитно и тацитно знаење

(Извор: Fred Nikols, The Knowledge in Knowledge Management; 2003)

ЕКСПЛИЦИТНО ЗНАЕЊЕ

Експлицитно знаење преставува она знаење која е *артикулирано* и често пати прифатено како текст, табела, дијаграм, процес на производство итн. Не ретко експлицитното знаење се сфаќа како формално и систематизирано знаење.

Во бизнис речникот се објаснува дека експлицитно знаење е „тоа знаење кое е артикулирано, пренесено и снимено како зборови, бројки, код, математички и научни формули и музички ноти. Експлицитното знаење лесно се комуницира, складира и дистрибуира и е знаење кое може да се најде во книгите, на интернет и во други визуелни и орални значења“ (Бизнис речник; 2008). Ова значи дека пристапот кон експлицитното знаење може да се разбере како знаење што го поседуваат вработените во една организација кое може да се артикулира и да се направи експлицитно, а тоа и овозможува на организацијата знаењето да го поседува како еден асет. (богатство) (Ron Sanchez; 2008) Вака претставено, како експлицитно, тоа знаење може да се распореди низ организацијата преку информативниот систем. Препораките на научниците и консултантите на менаџментот на знаење нè насочуваат во правец на иницирање и наслонувње на организацискиот процес во правец на генерирање, артикулирање, категоризирање и систематско нивелирање на асетот на експлицитно знаење. Повеќето успешни организации применуваат еден ваков пристап. Ова не наведува на размислување дека знаењето може да се креира преку еден структуриран, менаџиран и научен процес.

Ако сето ова се симплифицира или се каже на еден поразбирлив јазик, експлицитно знаење е тоа знаење кое може попрецизно да се објасни на другите, но и другите можат да го разберат. Овој заклучок може лесно да се донесе и од сл. 1. Пример за експлицитно знаење е формулата со која се пресметува површината на триаголникот $[s=(a*b)/2]$



ТАЦИТНО ЗНАЕЊЕ

„Ние знаеме повеќе отколку што можеме да кажеме“

Michael Polanyi

Тацитно знаење генерално е она знаење кое не може да се артикулира. Тоа се опишува како:

- потсвесно разбрано и применето,
- тешко се артикулира,
- развиено е преку директна акција и искуство,
- споделено низ разговори и кажување на случки.

Polanyi е меѓу првите кој го објаснува терминот тацитно знаење и тој каже дека тоа е лично знаење со специфична содржина и затоа е тешко да се артикулира. Тој го споредува со вештините за совладување, како што е пливањето. Можно е да се прочита упатството за употреба на некоја машина, но во него не е содржано, не е целата реалност на искуството стекнато со години од употребата на таа машина, за правилната работа на таа машина и сл. А тоа е исто како што не е исто да се плива во базен и во море.

Blumentitt et al (1999) дебатира дека информацијата може да се земе и да се складира во дигитална форма, но тацитното знаење може да се депозитира само во интелигентните системи, а тие се врзани со луѓето.

ИМПЛИЦИТНО ЗНАЕЊЕ

Знаење кое *може да се артикулира* е имплицитно знаење. Неговото егзистирање се согледува и се забележува преку набљудување на однесувањето или изведбата на работата. Тоа е вид на знаење кое може често да се стави надвор од игра на компетентен перформатор за анализа на задача, инженер на знаење или друга личност способна за идентификација на некој вид знаење кое може да се артикулира, но не е. (N. Fred; 2003; 4). Во моментот кога оваа знаење ќе се артикулира таа станува експлицитно.

Ако се настојува да се направи некаква поделба или градација, имплицитното знаење се наоѓа помеѓу експлицитното и тацитното, кои се два екстрема.

ПРЕНЕСУВАЊЕ НА ЗНАЕЊЕТО НА КАНДИДАТОТ ЗА ЛИДЕР НА СЕМЕЈНО ПРЕТПРИЈАТИЈЕ.

Победниците имаат добри учители

Непознат автор

Не е лесна работа основачот да го обучува своето дете да биде наследник, па затоа како алтернатива може да се најде друго лице од фирмата да ја преземе таа улога. Тоа мора да биде лице на кое основачот му верува, има логично размислување, посветен е на работата, чесен е и е човек од акција. Сите овие активности треба да се во рамките на бизнис политиката, и што поверодостојно, да се пренесуваат на лицето кое се обучува. Сето ова е лесно да се каже, но многу потешко се имплементира. Помеѓу овие двајца треба да постои голема доверба и заедно определени објективни вредности.

Што се однесува до обуката, акцентот треба да се стави на следните области:

- Способност за водство на бизнисот;
- Начин на донесување на одлуки;
- Претприемачки дух, ориентација кон калкулиран ризик;
- Интерперсонални улоги и интегративна способност.



Одлична прилика да се процени колку кандидатот ги поседува овие вештини, е да му се дозволи да даде своевидување за конкретна, актуелна ситуација. Ова не треба да се сфати како класичен тест и најмалку како конфронтација.

Посебно треба да се внимава менаџерскиот стил на наследникот да не се разликува од основачот, бидејќи во тој случај фирмата може да има проблеми со вработените и со муштериите. Добар начин за да се идентификува стилот на наследникот е Адижес методологијата. Адижес разликува четири менаџерски стилови: П (Production) способности за производство., (Adminitration) способности за администрирање, Е (Entrepreuner) преприемничка способност и И (Integrator) способност за интегрирање на работите и вработените. (Исак Адижес, 2002)

Според Адижес, ниедна личност не може да ги поседува сите овие стилови во максимална вредност, но затоа секој се истакнува најмалку со две. Улогата на менаџерот-обучувач е да ги спореди стиловите на основачот и наследникот и да ја насочи обуката кон стил кој најмногу му недостасува на кандидатот за наследник, а кој стил го поседувал сопственикот на бизнисот. Ако вака се подготви наследникот, тогаш при наследувањето на бизнисот нема да има големи промени во стилот на менаџирање на бизнисот. Оваа ќе придонесе да се зачува имиџот на фирмата, вработените да се чувствуваат посигурни, а исто така ќе се задржат клиентите и купувачите.

ЗАКЛУЧОК

Во услови на СБ, менаџментот на знаење би требало да биде систематско акумулирање, анализирање, складирање и размена на информациите и знаењата со цел да се подобри ефикасноста и ефективноста на работењето на долг рок, но и систематизирање на знаењето за да може да се пренесува на наредните генерации.

Во процесот на подготвување на селектираниот кандидат за превземање на лидерската позиција, повеќе од потребно е акумулираното знаење и важните информации да се пренесуваат што поверно, но и да се употребува метода која ќе биде разбирлива за избраниот кандидат.

Посебно внимание треба да се посвети не тацидното знаење. Таа секогаш треба да се детектира на време, колку во бизнисот е присутно таквото знаење, дали тоа може да се артикулира и да се систематизира за да може да се пренесе кај вработените кои имаат потреба но посебноа на избраниот кандидат за наследување на бизнисот.

Статистиките аргументираат дека проблемот со пренесувањето на менаџментот после втората генерација може да се објасни и преку недостатокот на капацитет и желба (готовност) на членовите на семејството, инволвирани во процесот на трансферот, да креираат, споделат и пренесуваат знаење од една генерација на друга. (Cabrera- Suarez, et al, 2001). Овој податок треба да не предупреди сите нас кои ги проучуваме Семејните Бизниси но и тие кои ги практикуваат истите. Само вака ако се постветува доволно внимание на менаџмент на знаењето, семејните бизнис ќе можат да имаат подолг живот бидејќи ќе се пренесуваат од една на друга генерација.

Литература:

1. Адеми Бедри, Менаџмент на семејниот бизнис, Универзитет ФАМА, Приштина, ArberiaDisagne, Тетово, 2008
2. Blumentitt R and Johnston R, Towards a strategy for knowledge management Technology Analysis & Strategic Managemen,t1999
3. Cabrera Suarez, K. de Saa Perez, and Garcia –Almeida, D., “The Succession Process from Resource- and Knowledge –based View of the Family Firme”, 2001
4. Christian Stam, 2007, Managing Knowledge Processes
5. Francesko Chirico, Knowledge Accumulation in Family Firms, International Small Business Journal, 2008



6. Исак Адигес, „Совладување на промените“ Детра Скопје 2002
7. Macintosh Ann, Artificial Intelligence Applications Institute [University of Edinburgh](http://www.aiai.ed.ac.uk/~alm/kam.html), Position Paper on Knowledge Asset Management internet: <http://www.aiai.ed.ac.uk/~alm/kam.html>
8. Polayl Michael, „Tacit Knowledge“, Laurence Prusak, Editor Butterworth-Heinemann: Boston, 1997.
9. Rebecca O. Barclay Managing Editor, Knowledge Praxis Philip C. Murray Editor-in-Chief, Knowledge Praxis What is knowledge management?,
10. Ron Sanchez “Tacit Knowledge” versus “Explicit Knowledge” Approaches to Knowledge gement Practice



КОНЦЕПЦИСКАТА МАПА НА АДИЖЕС

Бобан Козаров | Де-Та Дејан ДООЕЛ,
b.kozarov@sarafashion.mk

УДК | 005.3/.4

АПСТРАКТ

„Менаџментот е процес на планирање, одлучување, организирање, раководење и контролирање на човечките, материјалните, финансиските и информативните ресурси на една организација со цел таа да ги оствари нејзините цели на ефективен и ефикасен начин.“ (Пред. м-р Сколевски, 2010)

Суштинското прашање е како сето тоа да го составиме во една функционална целина? Што е клучно за да имаме менаџмент што функционира ефикасно и ефективно во постигнување на целите?

Целата приказна за менаџирањето започнува со промената. Компаниите, луѓето, и земјите имаат потреба од менаџирање затоа што насекаде постои промена што предизвикува потреба од менаџирање. Промената постои откако постои светот. Постојано нешто се менува предизвикувајќи проблеми и/или можности што ние мораме или имаме потреба да ги менаџираме.

Штом менаџираме проблем или можност креираме повторно промена во системот што повторно предизвикува потреба од менаџирање формирајќи таканаречен „change loop“, односно постојан круг на промената. (Adizes, 2016)

Одговорот, или тајната е во взаемна доверба и почит. Во основа, значи дека треба да имаме почит кон сите учесници во донесување одлука за да ги слушнеме нивните мислења и ставови за да можеме да научиме од нив со цел да донесеме подобра одлука.

Исто така, луѓето учесници во имплементација на одлуката треба да имаат доверба дека таа е во најдобар интерес на организацијата и дека, иако во моментот не ги задоволува нивните краткорочни интереси, на долг рок сите ќе имаат бенефит од неа. На тој начин полесно ќе ги надминат моменталните препреки и ќе бидат мотивирани полесно да ја имплементираат одлуката.

Клучни зборови: Адигес; Менаџирање; Концепт; Доверба; Почит;

ВОВЕД

Со дефиницијата за менаџментот е опфатена целата содржина на менаџирањето. Секој збор од дефиницијата е една посебна целина со содржини потребни за практикување на уметноста на менаџирањето: процес, планирање, одлучување, организирање, раководење, контролирање, ресурси, организација, цели, ефективност и ефикасност...

Суштинското прашање е зошто ни е ова потребно, и уште поважно, како сето тоа да го составиме во една функционална целина? Што е клучно за да имаме менаџмент што функционира ефикасно и ефективно во постигнување на целите?

Читајќи деновиве по интернет страниците, наидов на една многу интересна содржина што на едноставен, но многу продлабочен начин, ја појаснува сликата за сè што значи менаџмент како целина.

Се работи за текст од сајтот на еден од најпознатите и најценетите личности од областа на менаџментот, основач на концептот на менаџирање „PAEI“, д-р Ајчак Адигес. Имено, тој со концепциската мапа за менаџирање, на едноставен, сликовит и вешт начин успеал да ги сведе сите менаџерски и организациски елементи во една целина.

Во продолжение ќе видиме како сето тоа на едноставен начин е поврзано со секојдневните процеси на менаџирање.



1. КОНЦЕПЦИСКАТА МАПА НА АДИЖЕС

1.1. Промената како основен драјвер на менаџментот

Ве молиме придржувајте се кон препорачаната структура на пишување на овој труд која треба да биде структурирана на следниот начин: наслов; автор(и); апстракт; клучни зборови; вовед; проблем или иновација; решение; предлог решение или осврт на имплементација на иновација; заклучни согледувања; библиографија. Трудот не треба да содржи повеќе од 10 страници.

Целата приказна за менаџирањето започнува со промената. Компаниите, луѓето, и земјите имаат потреба од менаџирање затоа што насекаде постои промена што предизвикува потреба од менаџирање. Промената постои откако постои светот. Постојано нешто се менува предизвикувајќи проблеми и/или можности што ние мораме или имаме потреба да ги менаџираме.

Штом менаџираме проблем или можност креираме повторно промена во системот што повторно предизвикува потреба од менаџирање формирајќи таканаречен „change loop“, односно постојан круг на промената. (Adizes, 2016)

Тоа неминовно го наметнува прашањето кога да излеземе од кругот и да одиме на следниот предизвик или можност. Објаснувањето е во форма на шега. „Се шетале двајца во Африка на сафари и сретнале лав. Ги здогледал тој и почнал да трча накај нив. Овие се исплашиле, а едниот почнал да врзува патики со намера да беге. Кога го видел тоа пријателот, го прашал: - Зарем стварно мислиш дека ќе избегаш од лавот? Не можеш да трчаш побрзо од лав! На тоа, овој што врзувал патики одговорил: - Не морам да трчам побрзо од лавот, само треба да бидам побрз од тебе.“

1.2. Проактивност и планирање

Исто како што не можеме да трчаме побрзо од лавот, не можеме и да бидеме побрзи од промената. Сè што треба да правиме е да „трчаме“, односно да бидеме во чекор со промената. Што значи тоа за организацијата? – Проактивно да ги идентификуваме проблемите и можностите и навремено да ги менаџираме, предизвикувајќи повеќе промена, побрзо од конкуренцијата.

Еден од начините да бидеме пред промената е да го знаеме патот пред нас. Доколку знаеме каде одиме, ќе имаме можност да „предвидиме“ и навремено да се подготвиме за менаџирање на промените и предизвиците што не чекаат на патот. Од овој момент натаму почнуваме да практикуваме менаџмент, поточно, почнуваме со една од основните функции на менаџментот - планирање.

1.3. Одлучување и имплементација на одлуката

За да менаџираме со промената, потребно е да направиме две работи: да одлучиме што ќе правиме со настанатиот проблем или можност, и потоа одлуката да ја имплементираме. Доколку не ја имплементираме одлуката, таа нема никаква вредност. Со ова, веќе почнуваме со практикување на менаџерските вештини одлучување, а при имплементација – делегирање, управување со човечки ресурси, управување со времето, проценување, комуницирање, убедување... и со втората менаџерска функција – организирање.

Одлучувањето и имплементацијата се тесно поврзани со ефективност и ефикасност респективно. Одлуката треба да биде во рамките на компаниската визија, мисија и вредности, односно одлуката треба да биде вистинската работа за компанијата. Од друга страна пак, имплементацијата треба да биде направена на вистинскиот начин, односно со најмалку ресурси да се постигне најголем ефект, што во суштина е дефиниција за ефикасност.

Одлучувањето и имплементацијата се исто така поврзани и со стиловите на водство. Различните ситуации бараат различен тип на водство, а успешен водач знае дека треба соодветно да го прилагодува водството адаптирано на ситуацијата. Одлучувањето на пример, потребно е да се практикува демократски. Корисно е да се слушнат повеќе различни мислења, да се дискутираат разликите во мислењата, да се



процени заеднички која е најдобрата опција, односно која е најдобра одлука. Спротивно на тоа, имплементација многу често бара автократски стил на водење, каде што на луѓето им кажуваме да ги извршат задачите од одлуката согласно нивните компетенции без многу простор за дискутирање.

2. КОНФЛИКТИ

2.1. Појава на конфликтите

Конфликтот се појавува уште во моментот кога се донесува одлука. Со самото тоа што во донесувањето одлука учествуваат повеќе луѓе, се појавува конфликт поради различните стилови на менаџирање. Секој има различен стил на менаџирање базирано на неговите силни страни, а оттаму и различен став и мислење.

И во имплементацијата по дефиниција се појавува конфликт поради различните интереси на луѓето што ја извршуваат. Концептот на win-win е всушност утопистичко очекување кога се работи за имплементација. Со самиот факт дека при имплементација имаме автократско водство и на луѓето им велиме „направи го тоа“, практично е невозможно да има win-win. На краток рок, секогаш кога ќе креираме промена, некој губи, а некој добива. Win-win може да се постигне на долг рок, кога благодарение на вистинската одлука, организацијата ќе постигне успех и сите ќе добијат бенефит од тоа.

Отприлика се она што досега кажавме ја дефинира состојбата на организацијата како што е. Тоа се работите што настануваат благодарение на промената што ја правиме при менаџирање на предизвиците и можностите.

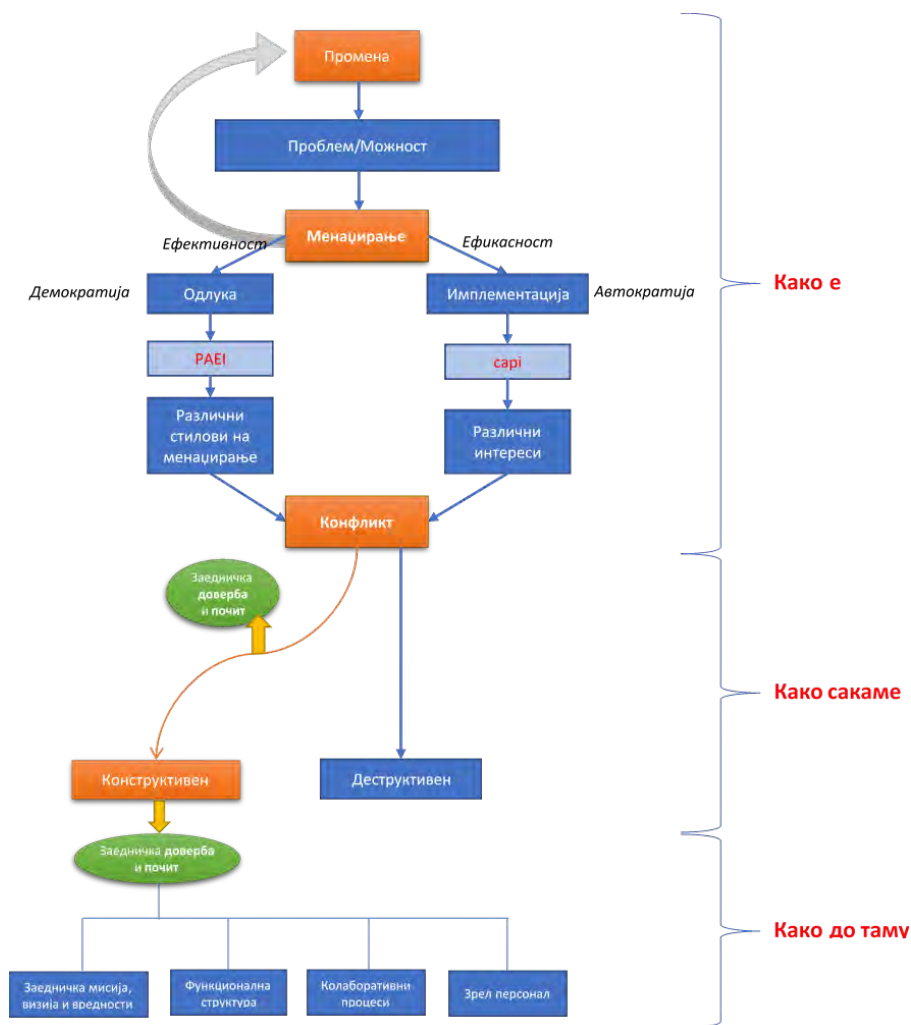
2.2. Исход на конфликтите

Кога конфликтот на интереси и стилови е веќе креиран благодарение на донесување одлука и имплементација, може да заврши на два начина: деструктивен и конструктивен.

Доколку ништо не направиме при појава на конфликтот, тој ќе стане деструктивен. Секој нерешен конфликт доведува до деструктивно однесување на луѓето. Тоа е како нива што ја поседуваме. Доколку не направиме ништо, ќе ја обрасне дива трева, ќе се запушти, земјата ќе стане неплодна и никогаш нема да имаме плод од неа. Доколку сакаме да имаме плодови потребно е нешто да направиме. Да ја ораме, да посадиме нешто и да ги собираме плодовите од посаденото.

Во нашава ситуација, потребно е нешто да направиме со конфликтот за да може да очекуваме конструктивен исход на конфликтот. Види Слика 1





Слика 3. Концепциска мапа на Адигес

Според Адигес, она што можеме да го направиме за конфликтот да стане конструктивен е да креираме култура на взаемна доверба и почит.

Доколку конфликтот стане деструктивен, тој ќе не врати на почетната состојба, односно ќе направи промена што ќе предизвика проблеми што повторно треба да ги менаџираме.

2.3. Взаемна доверба и почит

Што значи взаемна доверба и почит? Во основа, значи дека треба да имаме почит кон сите учесници во донесување одлука за да ги слушнеме нивните мислења и ставови за да можеме да научиме од нив со цел да донесеме подобра одлука.

Исто така, луѓето учесници во имплементација на одлуката треба да имаат доверба дека таа е во најдобар интерес на организацијата и дека, иако во моментот не ги задоволува нивните краткорочни интереси, на долг рок сите ќе имаат бенефит од неа. На тој начин полесно ќе ги надминат моменталните препреки и ќе бидат мотивирани полесно да ја имплементираат одлуката.

Во случај да има доверба и почит во организацијата, ќе предизвика промена што ќе не направи посилни и ќе ни овозможи капацитет за да менаџираме поголеми промени и предизвици.

Она што секоја организација го сака е взаемна доверба и почит. На тој начин стигнуваме до делот каде што велиме дека заеднички сме посилни, разделени пропаѓаме. И тоа не е ништо ново. Важното прашање е како да стигнеме до тоа?



1.1. Како до взаемна доверба и почит?

Ова се постигнува преку градење култура за взаемна доверба и почит. Креирањето култура за взаемна доверба и почит е како правење пита од јаболка. Прво што ни треба за питата е добри состојки. Во организацијата „состојките“ се луѓето. Ако едно јаболко може да го расипе вкусот на питата, тогаш и еден човек може да ја наруши културата што ја целиме. Лош човек за организацијата е оној кому не може да му се верува, не го почитуваат и не ги почитува другите.

Да претпоставиме дека имаме добри луѓе и сме ги изградиле со обуки, се докажале со искуство и компетенции итн. Потребен ни е рецепт за правење на питата. Доколку рецептот е несоодветен, тогаш и питата нема да ни биде таква каква што сакаме. Во организацијата рецептот е колаборативниот и менаџерскиот процес. Тоа е процесот што ни кажува како ги идентификуваме и адресираме проблемите и можностите настанати од промената, како донесуваме одлуки и како ги имплементираме. Доколку не ги идентификуваме проблеми и не ги менаџираме, сите ќе почнат да се обвинуваат меѓусебно, што никако не оди во прилог на взаемната доверба и почит.

Да претпоставиме дека имаме добри состојки и добар рецепт. Доколку ја ставиме питата во рерна што не функционира добро, што наместо на 200 степени, работи на 250, ќе ја препечеме питата. Во организацијата, рерната е организациската структура. Во организациската структура е дефинирано кој е одговорен за што. Исто така, кажува и кој има авторитет за што. Тоа ни обезбедува да носиме правилни одлуки и ефикасно да ги имплементираме.

Дури и сето ова да биде задоволено, потребно е сите да одат во ист правец, односно да ја знаат мисијата, визијата и вредностите на компанијата. Во приказната за питата од јаболка, дури и сè да имаме, и состојки и рецепт и рерна, ако не знаеме за кого да ја направиме, можеме целосно да ја промашиме работата.

3. КОНЦЕПЦИСКАТА МАПА НА АДИЖЕС ВО ПРАКСА

Замислете колку би било убаво сите да се свесни за овој концепт и да функционираат според таа замисла!? Но, во пракса, многу често недостасуваат сегменти, моменти на несвесност, моменти кога надвладуваат личните искуства, предрасуди и недостатоци.

Токму поради тоа постојат сите дополнителни учења и компетенции во еден сложен систем како што е компанија. Затоа што целата работа ја извршуваат луѓе, а тие не се совршени. Никој од нас не е. Потребно е да мотивираме, да не мотивираат, да се стремиме кон тимска работа и успех, понекогаш да ги заборавиме личните интереси, ставови и предрасуди и да ги одложиме за некои други времиња кога ќе биде побарано и потребно да ги покажеме.

Најмногу од сè, потребно е да ја поттикнуваме взаемната доверба и почит. Секој индивидуално, сè додека тоа стане корпоративна култура. Потоа, мораме секојдневно да ги негуваме и да ги одржуваме со секоја наша активност.

За секоја работа може да направиме правилници, процеси и процедури, но за взаемната доверба и почит никако. Секоја компанија има своја стратегија како да поттикне и да предизвика взаемна доверба и почит. И не е важно каква е, се додека ги обезбедува потребните ефекти. Единствено е важно да се задржи свесноста за важноста за взаемната доверба и почит, како и да се работи постојано на подобрување.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Независно дали се работи за животот, професијата или семејството, секој ден се појавува некаква потреба од менаџирање на некој процес, настан или работа. Што и да менаџираме, за да ги постигнеме целите, потребни ни се клучните „состојки“: вистинските луѓе, најдобриот начин, функционална структура и заедничка визија, мисија и вредности. Дали е ова секогаш возможно? Секако дека не.



За да го направиме ова возможно, потребно е сите учесници во постигнување на целта да имаат почит едни кон други за да можат да слушнат и да научат од спротивставените мислења, ставови, култури и убедувања, и да веруваат дека со донесените одлуки ќе ги остварат задничките интереси на долг рок, иако во моментот не изгледа така.

Токму поради тоа, фокусот треба да биде **градење на менаџерскиот тим** преку обуки за тимско работење, активно слушање, комуникациски вештини итн. Уште поважно, главниот фокус мора да биде **градење култура** во целата организација за почитување на разликите и прифаќање на туѓото мислење, идеја, религија, став... Не мора да се сложуваме со спротивставеното мислење, само да бидеме доволно големи да научиме од тоа. Тоа е основниот предуслов за постигнување синергија во компанијата. Единствено така 2+2 може да биде 5. На крајот од денот, ниеден поединец не може да биде попаметен, поискусен и/или по компетентен од тим на долг рок.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Adizes, S. Y. (Продуцент), & Adizes, S. Y. (Режисер). (2016). The Adizes Conceptual Map [Филм]. YouTube. Преземено Октомври 27, 2018 од <https://www.youtube.com/watch?v=RoalLCyN2Yo&t=577s>
2. d-r Adizes, I. K. (2010, Јануари 15). Discussing What Matters. (THE ADIZES INSTITUTE) Преземено Октомври 27, 2018 од Adizes Insights: <http://www.ichakadizes.com/discussing-what-matters/>
3. Пред. м-р Сколевски, Т. (2010). Основи на менаџментот (2 изд.). Скопје, МК, Македонија: Бизнис Академија Смилевски - БАС.



ПРОМЕНА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА КАКО ПРЕДУСЛОВ ЗА ЗГОЛЕМЕНА ПРОДУКТИВНОСТ

Д-р Васил Стамболиски, | Еуроимпекс ДОО - Скопје
Дипл. маш. инж | vstamboliski@yahoo.com

УДК | 334.72:629.3]:005.72:338/312(497.7)

АПСТРАКТ

Авторот на овој труд врши истражување на организациската во одделите за постпродажба и сервисирање во импортерските центри за возила во Македонија, при што поголем осврт дава на еден од најголемите импортерски центри за возила каде нововоспоставената организациска структура ја имплементира и врши мерење на продуктивноста по нејзиното воспоставување низ иминатите години.

Истражувањето се базира на извори од домашната и светската литература од областа како и направените анкети во сервисните оддели на импортерските центри од автомобилската индустрија во Македонија. На крајот од трудот се дадени резултатите низ кои е еминентен порастот на продуктивноста по направената промена во организациската структура.

Клучни зборови: *Организациска структура; Постпродажба; Сервис; Импортерски центар;*

ВОВЕД

Како цел на истражување на овој труд се земени компании кои се занимаваат со увоз, продажба и сервисирање на возила на територијата на Македонија од самите почетоци на осамостојувањето, до денес.

Првите компании за увоз на возила во Македонија се јавуваат на почетокот на деведесетите години од минатиот век, во периодот кога се затворија пазарите од поранешната држава и неминовно беше кај нас да се појават компании кои ќе ја наследат работата на поранешните импортери на возила од Југославија и ќе го опслужуваат нашиот пазар со нови возила.

Во почетокот на работата овие компании беа фокусирани само на продажба на нови возила, бидејќи пазарот го бараше тоа и во импровизирани салони почнаа да се продаваат возила за да по неколку години се укаже потреба и за сервисирање на истите, па споменатите компании почнаа да размислуваат и за пост-продажните активности за сервисирање на продадените возила. Првите сервиси беа во договорени гаражи кои не ги исполнуваа условите да скапо продадените возила така се сервисираат па кон почетокот на овој век почнаа да никнуваат и првите импортерски центри во кои на едно место може да се заокружи целиот процес и да се даде адекватна услуга на клиентите. Овие центри се развиваат до денешен ден и во истите може покрај продажбата на нови возила да се даде услуга за сервисирање на истите како со механички така и со лимаро-фарбарски работи.

Разгледувањата и истражувањата во овој труд се базирани на една од првите компании кои почнуваат да се занимаваат со оваа дејност, а тоа е компанијата Еуроимпекс која е основана 1990 година како мала трговска фирма за увоз-извоз. Започнува скромно, со само тројца вработени и во изнајмени простории. Оваа компанија по осамостојувањето на Македонија, е првата приватна компанија чие работење е насочено кон трговија со автомобили и моторни возила од лесна категорија. Соработката со Пежо (Automobiles Peugeot) започнува со првиот увоз на автомобили извршен во 1992 година. Моделите од големото Пежо (Peugeot) семејство пристигнаа во Македонија, успешно справувајќи се со сообраќајниот метеж низ градовите и елегантно издвојувајќи се од учесниците со неиздиференциран стил. ДЕНЕС Пежо (Peugeot) има СВОЈ ДОМ за многуилјадното семејство во Македонија.



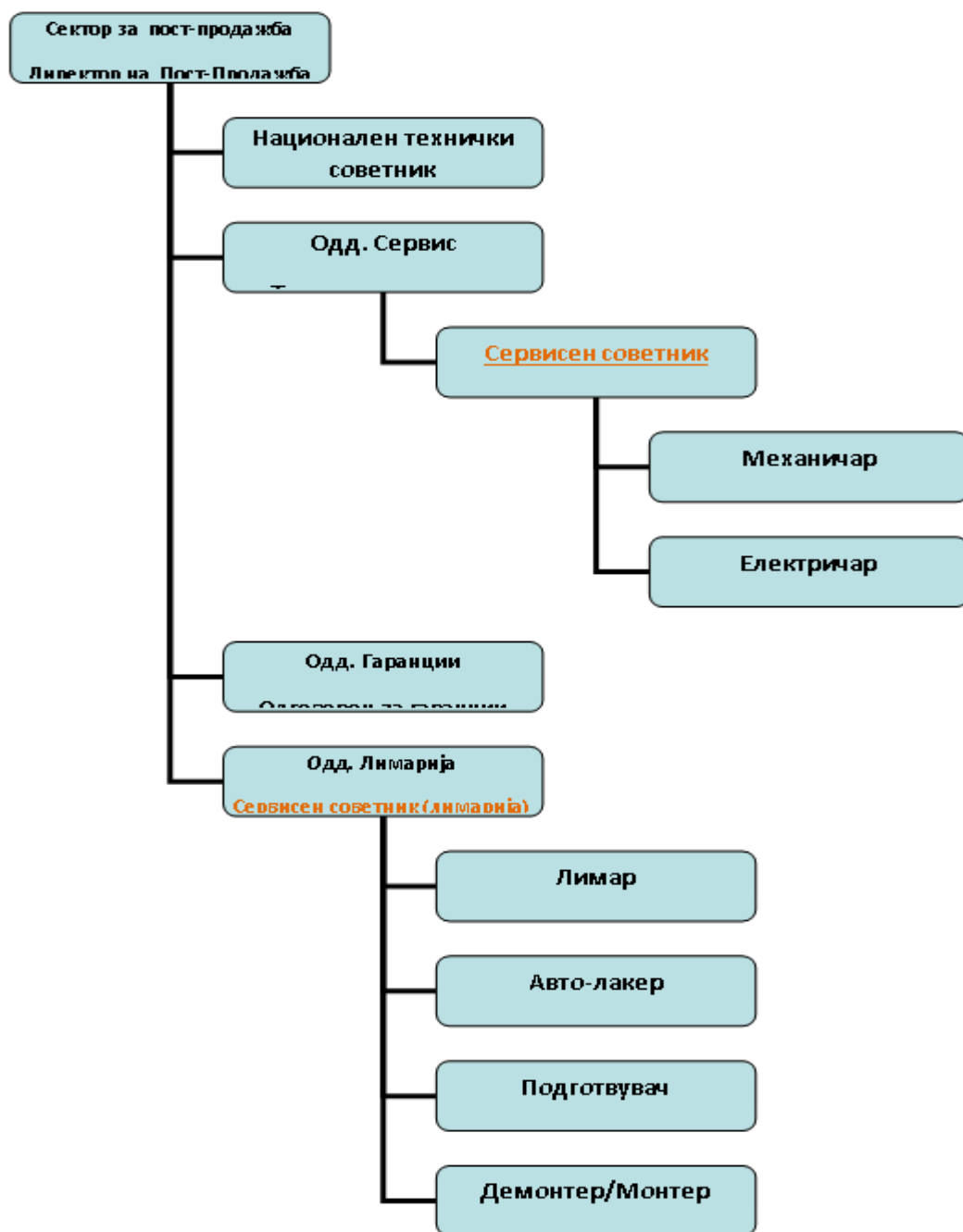
Покрај Еуроимпекс, во истражувањето земени се уште пет слични импортерски центри на различни брендови, кои имаат слична историја на развој и кои во моментот успешно функционираат на пазарот. Успешноста на функционирање на пазарот пред се зависи од продажбата на нови возила, која во иднина обезбедува работа на секторот за пост-продажба и сервисирање, а развојот на продажбата на нови возила гледана во периодот од (2004-2016) од каде се гледа дека продажбата својот зенит го достигнува во 2008 година кога има најмногу продадени возила, а потоа како резултат на економската криза и законската регулатива за увоз на половни возила опаѓа, со што се наметнува потребата во инвестирање и развој на пост-продажните активности како овие импортерски центри би опстанале на пазарот. [1]

ИСТРАЖУВАЊЕ И МОДЕЛ НА НОВА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА

Истражувањето во овој дел се базира на постојната хиерархиска структура на секторите за пост-продажба и сервис на веќе споменатите 6 импортерски центри кај кои се разгледувани следните елементи:

1. Дали постои пишана и усвоена хиерархиска структура,
2. Дали постојат пишани и одобрени описи на работни места,
3. Дали постои шема на процеси,
 - о Глобално на компанијата и
 - о На секторот за пост-продажба и сервис.
4. Кои перформанси на процеси се пратат/мерат:
 - о Број на влезови во сервис,
 - о Остварени работни часови,
 - о Враќање на возило по завршена поправка,
 - о Анкета на задоволство по завршена сервисна услуга.
5. Предности-Недостатоци на постоечката структура.





Слика. 1

По направените истражување преку анкетите и консултацијата со релевантната литература од областа дефиниран е моделот на идеалната хиерархиска структура (сл. 1), во кој како главен двигател се јавува СЕРВИСНИОТ СОВЕТНИК, кој е лидер на тим од вработени во секторот, со кои раководи и се стреми кон извршување на зададените цели.

За полесна имплементација и воедно обука на назначените сервисни советници од полза е стандардот за работното место сервисен советник, направен и дефиниран од страна на брендот кој го застапува импортерскиот центар. Стандардот е направен по детално истражување и користење на добри практики од светските искуства на брендот, и истиот е објаснет и предаден на сервисните советници, кои со доследно негово следење треба да ја зголемат продуктивноста на своите тимови и воедно да го зголемат задоволството на клиентите по завршена сервисна услуга. [2]



ИМПЛИКАЦИИ НА ПРОДУКТИВНОСТА ПО НАПРАВЕНАТА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА

Од сето горе изнесено може да се заклучи дека со поставувањето на задачата направена е анализа на хиерархиската структура во импортерските центри за возила во Македонија, како и на постојното работење на еден импортерски центар на кој главните активности на работењето се насочени кон продажбата и сервисирањето на возила, а во истиот се даваат и услуги на продажба на моторни масла, акумулатори, пневматици и рачен и машински алат. При изработката на анализата беа земени во предвид сите аспекти на деловното работење на компанијата со цел да се направи објективна анализа која беше основа за разгледување, и која по воведувањето на новата работна позиција СЕРВИСЕН СОВЕТНИК со неговиот тим, дава подобрување во однос на мерените перформанси. [3]

Преглед на подобрувањето е даден во наредната табела:

Подобрување		
Година:	2015	2016
Број на возила	7416	7821
Задоволство по завршена услуга	93,2	95,1
Вратени возила	8	7,1
Остварени часови	6309	7464

Табела 1.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Со имплементација на новата функција СЕРВИСЕН СОВЕТНИК направено е подобрување кое го подига квалитетот на услугата, сето тоа видно преку зголемувањето на процентот на задоволство на крајните корисници од 93,2 % во 2015 година на 95,1 % во 2016 година, и по зголемената профитабилност на компанијата.

Воедно со имплементацијата мерено во текот на 2015 и 2016 година зголемен е и бројот на влезови на возила во сервисните работилници, што пак директно е поврзано со зголемување на профитот на компанијата, видно од бројот на остварени работни часови.

Со имплементирањето на новата функција, раководниот тим работеше перманентно на подобрување на процедурите во работењето, како задолжителни елементи кон преминувањето на повисок Систем за Квалитет, при што со направениот спој меѓу целите поставени за подобрување и разработката на стандардот за квалитет, компанијата треба успешно да ја помине контролата за премин од стандардот за квалитет ISO 9001/2008 на ISO 9001/2015.

Подобрувањето на квалитетот на сервисната услуга како и со зголеменото задоволство на купувачите многу е јасно дека е зголемена и лојалноста на купувачите, така да анализата направена од принципалот на интернационално ниво во однос на враќање на купувачите кон истиот бренд, а дадена во наредната табела го потврдува тоа, каде може да се види дека 47 % од купувачите задоволни од сервисните услуги се враќаат кон истиот бренд.

На крајот треба да се напомене дека истражувањето не запира тука. Потребно е перманентно следење на ситуацијата и мерење на воспоставените перформанси и одржување на нивото на мотивираност на СЕРВИСНИОТ СОВЕТНИК високо, потребно е живеење на речиси имплементирианиот систем за квалитет, како во иднина компанијата би се стремела повисоко, и како нејзините основачи заедно со раководниот тим би размислувале за имплементација на зададениот модел во сервисната мрежа во регионот, во кој во моментот се официјални застапници.



БИБЛИОГРАФИЈА

1. Комора на импортери на моторни возила на РМ, при ССК на РМ, 2016
2. Оперативен стандард, Сервисен советник, Automobiles Peugeot, 2016
3. Стамболиски В. „Градење на ефективни тимови како предуслов за зголемување на квалитетот на дадената услуга и зголемена продуктивност“, Докторска дисертација, УКИМ, Машински Факултет Скопје, 2017.
4. <http://www.euroimpex.com.mk/>



УЛОГАТА НА НАСТАВНИКОТ ВО ПРОЦЕСОТ НА МЕНАЏИРАЊЕ СО ЗНАЕЊЕТО

Вонр. Проф. Д-р Виктор
Митревски

БАС - Институт за менаџмент Битола
mitrevski_viktor@yahoo.com

Милена Митревска

УКИМ „Институт за социолошки и политичко-правни науки“ - Скопје
milenna.milenna@LIVE.COM

УДК | 37.011.3-051:005.94

АПСТРАКТ

Компетентноста, способноста и умешноста на единката за генерирање и создавање на нов капитал од знаење, како продукт на институцијата во која примарна дејност е образованието и науката, претставува основа во имплементацијата и реализацијата на современите потреби и побарувања во наставата. Секако дека не е доволно да се има само умешност и знаење, способноста се огледа точно во управување со знаењето и неговото имплементирање како краен продукт во целокупниот наставен процес. Процес во кој наставникот претставува генератор во следењето и иновирањето на современите текови и случувања во образованието и науката, односно креатор во процесот на следење и интегрирање на нови сознанија и промени кои можат да доведат само до унапредување и подобрување на образовните ефекти кои се јавуваат како последица на новите знаења и искуства до кој може да се дојде. Општо познато е дека менаџментот на знаење во образованието претставува еден сложен процес во кој целта е создавање на дополнителни вредности за сите корисници, ученици, студенти, наставници, професори и други заинтересирани во образовните институции, а кој го карактеризираат неколку фази или чекори меѓусебно поврзани.

Во контекст на ова извршивме едно мини истражување фокусирано точно на управувањето со знаење, за кое сме на мислење дека влијанието на наставникот претставува клучна компонента во успешното ширење и користење на знаењето во образовните институции.

Клучни зборови: *знаење, образование, менаџмент, процес, настава.*

Вовед

Една од основните цели на секоја образовна институција е, знаењето со кое располага и кое го поседува, независно дали се работи за колективно или индивидуално да го направи корисно и достапно за сите. Самиот процес на *менаџмент на знаење* точно е насочен кон тоа да, знаењето кое го поседува институцијата да стане достапно за сите и истото да биде имплементирано односно е насочено кон резултатите од самиот процес на учење. Наставникот пак преку успешната примена на програмите и нивната имплементација во наставниот процес ја има клучната улога во менаџментот на знаење. Процес кој претставува една интегрирана функционална целина во која постои поврзаност помеѓу луѓето (човечките ресурси), процесите и информатичките технологии (технологиите). Процесот во кој се одвива менаџментот на знаење во образовните институции минува низ неколку фази кои се во една неделива заедничка интеракција: (*Creation*) креирање на знаењето; (*Capture*) освојување на знаењето; (*Storing*) зачувување на знаењето; (*Sharing*) поделба на знаењето со други и (*Application*) примена на знаењето.

Предмет на нашето истражување ни беше менаџментот на знаење во дел од образовните институции. Додека целта и намерата да се утврди кои се клучните фактори кои влијаат во процесот на менаџмент со знаење и која е улогата на наставникот во тој процес.

Методологија на истражување



Со сигурност може да се каже дека во основа менаџментот на знаење претставува интердисциплиниран процес кој во својот работен фокус има организациско учење чии корени потекнуваат од повеќе области. Авторите *Crossan, Lane & White* за организациското учење го претставуваат во три нивоа (*индивидуално ниво- individual*); *тимеско ниво- group* и *органizaциско ниво- (organization)*, каде самиот процес на учење минува во четири фази: интуиција- *Intuiting*; интерпретација- *Interpreting*; интегрирање- *Integrating* и институализација- *Institutionalizing* (Crossan, Lane, & White 1999).

Ваквиот модел авторот *Huber* пробал да го додефинира, ставајќи ја организациската рамка со четири меѓусебно поврзани елементи: процес на усвојување на знаење- *knowledge acquisition*; процес на информациска дистрибуција- *information distribution*; процесот на информациска интерпретација- *information interpretation* и процес на организациска меморија- *organizational memory* (Huber, 1991). Ваквиот концепт на организациско учење всушност го промовира континуираното учење кое се заснова врз основа на сопственото искуствено учење и учењето од други.

Наставникот и менаџментот со знаење во институциите

Способноста на образовната институција за ефикасно искористување на своето знаење е во висока зависност од способностите со кои располага наставниот кадар, кои всушност го создаваат, споделуваат и користат знаењето. Поделбата на знаењето помеѓу професорите и студентите или наставниците и учениците е процес преку кој знаењето што го поседува наставникот се претвора во форма во која може да се разбере, апсорбира и се користи од страна на другите. Разбирањето на процесот на споделување на знаењето помеѓу корисниците е чекор понапред во процесот на усвојување на самото знаење, а со тоа и создавање на простор за натамошно усвршување и зачувување на истото.

Досегашните теоретски и практични сознанија поврзани со споделувањето на знаењето во образовние институциите покрај компетентноста и способностите со кои располага наставникот идентификувале уште неколку фактори кои исто така помалку или повеќе се поврзани со однесувањето и карактерот на истиот во институциите: *природата на знаењето со кое се располага; мотивираноста за споделување на знаењето; можностите и условите за споделување на знаењето и културата во институцијата.*

Она што е најкарактеристично за природата на знаењето е формата во која се поседува, која може да биде во експлицитна и премолчива. Овие два вида на знаење се разликуваат во три вида на области: кодифицираност и механизмите на пренос на знаењето, примената на методите на стекнување и акумулација на знаењето и во потенцијалите да се собере и дистрибуира истото.

Мотивациските фактори можат да се посматраат од два аспекти, внатрешен кој ја вклучува перцептивната моќ и реципроцитетот што произлегува од споделувањето и надворешен во кој се огледа односот со примачот и наградите за споделувањето.

Можностите и условите за споделување на знаењето класифицирани се според нивната природа на формални и неформални. Под формалните се подразбира вклученост на програми на обуки во кои користат разновидни методи и техники и технологии со што се олеснува споделувањето на знаење, додека под неформалните се подразбираат можностите за лични односи и изнаоѓање на различни релации и канали за учење.

Под факторот култура во институцијата се подразбира културата во работната средина, поточно културата која ја поседуваат единките и културата на институцијата во целост. Организациската култура го насочува начинот на размислување и дејствување на секој вработен во институцијата и се повеќе се препознава како една од поголемите пречки за ефикасно создавање, споделување и користење на знаењето.

Резултати од истражувањето

Истражувањето е реализирано кај примерок од осумдесет испитаници (35 во високо-образовни институции и 45 во основно и средно образование) од образовние институции (факултети, средни и основни училишта) на подрачјето од Пелагонискиот регион.



Со хи- квадрат тест (Табела бр. 1) за утврдување на распределбата на атрибутивните искази на испитаниците (наставниците/ професори/ студенти), констатирано е дека постојат статистички значајни (сигнификантни) разлики помеѓу очекуваните и емпириските (опсервираните) фреквенции на искази во три индикатори: VAR00005-Споделување на знаењето помеѓу давателите и корисниците ($\chi^2= 12,462$; $df= 1$; $Sig. = 0,000$); VAR00006-Најзначаен фактор за менаџментот на знаење во образ. инстит. ($\chi^2= 9,077$; $df= 3$; $Sig. = 0,028$) и VAR00007-Доверба во давателот на знаење ($\chi^2= 30,769$; $df= 2$; $Sig. = 0,000$).

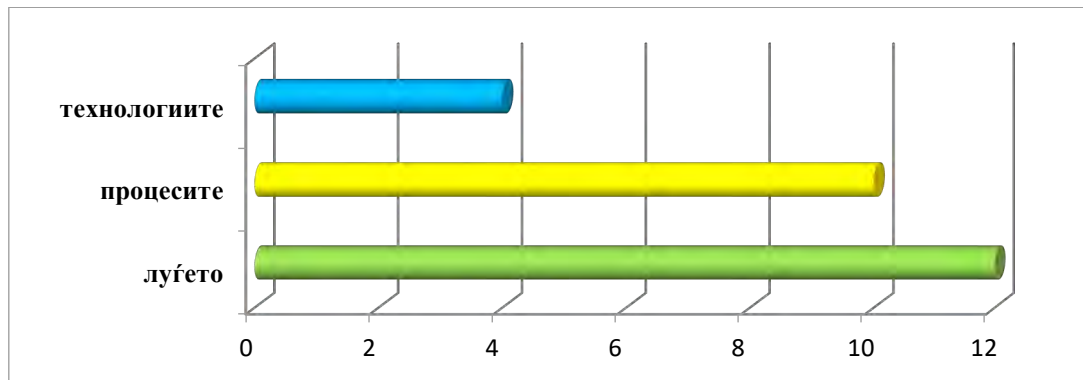
Според добиените резултати од истражувањето (Табела бр. 1 и Графички приказ бр. 1,2,3), за најзначаен ресурс за менаџментот на знаење во образовните институции го истакнале човечкиот фактор, односно наставникот, но интересно е и тоа што посебно внимание им посветуваат и на процесите кои се одвиваат. Знаењето се смета за клучен фактор во процесот на образование, а од останатите фактори кои влијаат во процесот на менаџирање со знаењето најголемо значење му се придава на мотивираноста за споделување на знаењето. Со висок процен од дадените искази поддржан е ставот дека секогаш постои потребата од споделување на знаењето на релација професор/ студент и наставник/ ученик, како и меѓусебно споделување на знаењето помеѓу давателите на знаење (професорите и наставниците). Дадените искази укажуваат и на висока доверба во давателите на знаење т.е., наставничкиот и професорскиот када во образовните институции. Од фазите кои се присутни во процесот на менаџирање со знаењето во образовните институции најголемо значење им се продава на фазата системско собирање на знаењето и споделувањето на знаењето.

Табела бр. 1
Отстапувања од очекуваните резултати во дадените искази
Chi-Square Tests

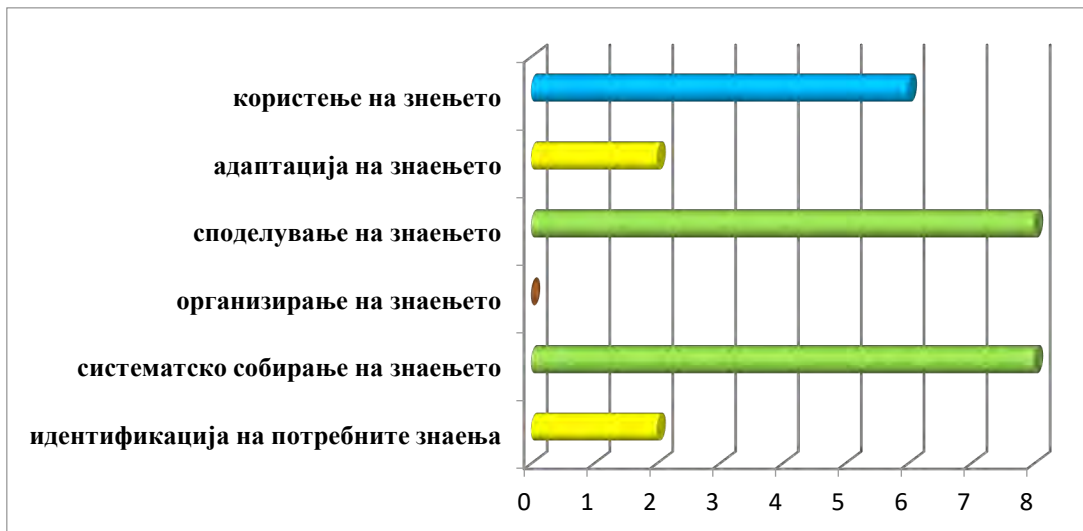
VAR00001-8	Chi-Square	df	Asymp. Sig. (2-sided)
VAR00001-Знаењето како клучен фактор	1,385	1	,239
VAR00002-Најзначаен ресурс во образовните институции	4	2	,135
VAR00003-Најзначајна фаза во менаџментот на знаење	7,077	4	,132
VAR00004-Споделување на знаењето помеѓу давателите на знаење	0,154	1	,695
VAR00005-Споделување на знаењето помеѓу давателите и корисниците	12,462	1	,000
VAR00006-Значајност на факторите за менаџментот на знаење во образ. инстит.	9,077	3	,028
VAR00007-Доверба во давателот на знаење	30,769	2	,000
VAR00008-Одговорност за ефективност кај давателот на знаење	0,154	1	0,695



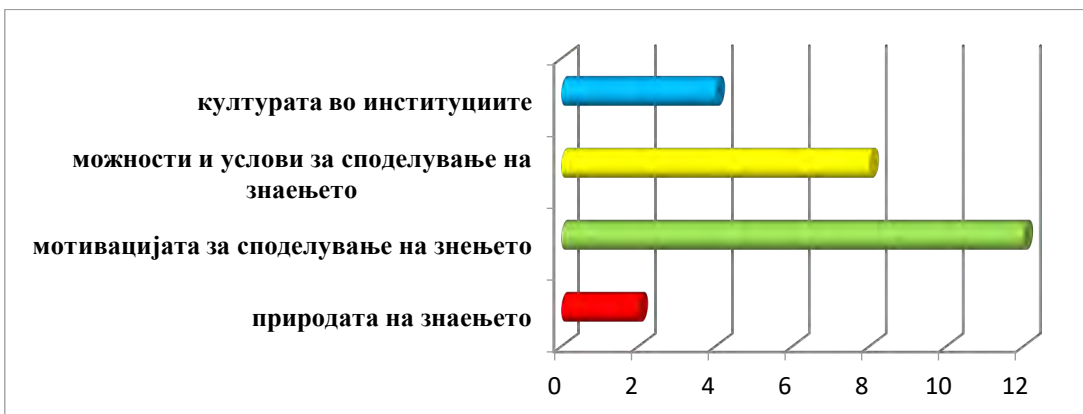
Графички приказ бр. 1
Ресурси во процесот на образование во обрзвние институции



Графички приказ бр. 2
Фази во процесот на менаџирање со знаење



Графички приказ бр. 3
Значајност на факторите кои влијаат во менаџментот на знаење



ЗАКЛУЧОЦИ

Значењето на ова истражување може да се согледа од два аспекти и тоа: преку теоретската рамка која е дадена на самиот почеток иако во кратки црти доволно се потпира и темели на претходни проверени теоретски сознанија и истражувањето од кое може да се констатира поврзаноста на наставникот со процесот на менаџмент на знаење кои се одвива во образовните институции. Нашето истражување тоа и го потврди, истакнувајќи го значењето и улогата на наставникот во процесот на образование, со посебен акцент во сподувањето (трансфер) и пренесување на знаењето.

За да можат корисниците во целост да го почувствуваат бенефитот од менаџментот на знаење потребно е образовните институции што повеќе да се посветат на процесот на менаџмент со знаење, ставајќи ги во преден план фазите на креирање и споделување на знаењето со што на корисниците ќе им се создадат услови и можности за натамошна практична примена.

Останати поединечни заклучоци од истражувањето:

- Покрај потребното ниво на знаење со кое треба да се располага мотивацијата за споделување на знаењето има значајно место во процесот на менаџирање, а секако дека тука има место и за останатите фактори (*мотивација за сподување на знаењето, можностите и условите за споделување на знаењето, културата во институцијата и природата на знаењето*).
- Споделувањето на знаењето претставува основен и неодвоид дел од процесот на образование во институциите.
- Постои соработка помеѓу давателите (професори/ наставници) и корисниците (студенти/ ученици) на знаење со високо ниво на доверба, која е неопходно и понатаму да се чува и гради.

БИБЛИОГРАФИЈА

- Awand. E. A. and Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge Management*. Pearson Education International, Prentice Hall.
- Cavaleri, S., Seivert, S., Lee, W.L. (2005). *Knowledge Leadership*. The Art and Science of the Knowledge – based Organization. Elsevier.
- Crossan, M., Lane, H. & White, R. (1999). *An organizational learning framework*. From intuition to institution, *Academy of management Review* 24 (3), 522-537.
- Huber, G., P. (1991). „Organization Learning: The contributing processes and the literatures“, *Organization Science*, 2 str. 88-115.
- Митревски, В. (2015). *Креирање и освојување на менаџментот на знаење во современите организации*. Во *зборник на трудови „Менаџментот и современите практики“* (стр. 55-64). Скопје: 4 меѓународен симпозиум.
- Mitrevski, V. i Aceski, A. (2017). Management of knowledge in organizations with different activities. *Journal of „ INDIAN JOURNAL OF COMMERCE & MANAGEMENT STUDIES“*, (India), Vol. VIII, Issue - 1, 2017. Str. 22-27.
- Митревски, В. (2017). Улогата на менаџментот на знаење во реализацијата на програмите по ФЗО од одделенска настава. Во *зборник на трудови „Менаџментот и современите практики“* (стр. 251-259). Скопје: Петти меѓународен симпозиум.
- Митревски, В. (2018). Значењето на менаџментот на знаење за успешноста на образовните институции. Во *зборник на трудови „Современите менаџерски предизвици и организациските науки“* (стр. 355-363). Битола: Петта меѓународна научна конференција.



СИСТЕМИТЕ ЗА МЕРЕЊЕ И ОЦЕНКА НА МАРКЕТИНГ ПЕРФОРМАНСИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Д-р Дијана Ивановска Пржо

Бизнис Академија Смилевски- БАС, Скопје
dijanadamevska@yahoo.com

Катерина Петровска

Професор по англиски јазик
ОУ.Кирил и Методиј, Битола
ketipetrovska@gmail.com

УДК | 658.8:005.332.1(497.7)

АПСТРАКТ

Мерењето на маркетинг перформансите датира многу одамна, почнувајќи уште од мерењето на перформансите на бојното поле. Денес практичарите во маркетингот се под засилен притисок за да го покажат својот придонес за успехот на организациите. Иако живееме во ерата на дигиталниот маркетинг, сè уште се тврди дека не постои можност да се земе предвид во целост придонесот на маркетингот, со што ја поткопува неговата позиција во рамките на организацијата. За да се одговори на овој притисок, целта на овој труд е да прикаже како професионалците во маркетингот треба да инвестираат во развојот на способноста за мерење на ефикасноста и ефикасноста на маркетингот. Да се утврди каков би бил вистинскиот ефект и каква треба да е позицијата на маркетингот во организациите во Република Северна Македонија.

Клучни зборови: маркетинг, дигитален маркетинг, перформанси, системи за мерење и оценка

ВОВЕД

Доколку се направи споредување на стратегиите и тактиките на организациите во Република Северна Македонија, кои ги користат денес, со оние од пред неколку години, најголемиот впечаток кој се добива е дека маркетинг стратегиите стануваат застарени. Некои организациите не направиле ниту вовеле новини, а мал е бројот на организаци кои сеуште не го имплементирале дигиталниот маркетинг. Во некои од организациите никогаш не се направиле ни мерења или оценка на маркетинг перформансите.

Конкурентите лансираат нови производи, потрошувачите ги менуваат своите потреби и желби, дистрибутерите ја губат својата ефикасност, рекламните трошоци рапидно се зголемуваат, владините прописи се менуваат. Овие промени претставуваат можности и закани за организациите и бараат периодични преориентирања на маркетиншките активности.

Многу организации сметаат дека на нивните маркетинг активности им се потребни редовни мерења, оценувања и давање на насоки за движење, додека пак за дел сеуште најзначајни се само финансиските показатели.

Од една страна, иако во дел од организациите маркетинг менаџерите развиваат годишен план за маркетинг, врвниот менаџмент вообичаено не ги имплементира маркетиншките стратегии, политики и активности. Од друга страна, дел од организациите вклучуваат агресивен, нов врвен маркетинг, со надеж дека ќе ги сменат навиките и размислувањата на менаџерите.

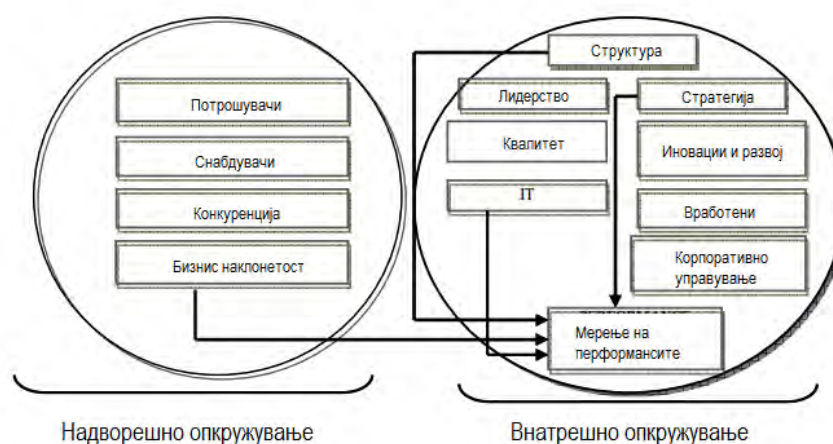
MPMS (Marketing Performance Measurement System) систем

Во 50-тите години, организациските перформанси беа дефинирани како степен до кој организациите, гледани како општествен систем, ги исполниле своите цели (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957:535). Оценувањето на перформансите, во текот на овој период, се засноваше на работата, вработените и организациската структура.



Како во повеќе земји, така и во Република Северна Македонија, на почетокот, мерењето на перформансите се засноваше само на сметководствените податоци, односно на финансиските стандарди. Со одвојувањето на менаџерската од сопственичката функција, се наметна потребата од мерење и оцена на маркетинг перформансите, утврдување на организациски цели, следење на напредокот кон целите и прилагодување за постигнување на целите поефикасно и утврдување на маркетинг активностите.

Перформансите на организациите можат да се утврдат со определување на причинско последичниот модел, односно да се процени како акциите што ги преземаат менаџерите ќе влијаат врз резултатите. За да се дефинира концептот на перформанси во организациите на РМ, треба да се утврдат структурните прашања поврзани со големината на организацијата, надворешното и внатрешното окружување, перформансите на организацијата квантифицирани врз основа на резултатите.



Слика бр.1 Димензии на моделот на организациски перформанси¹⁷

Подоцна во 60-тите и 70-тите години, организациите почнаа да истражуваат нови начини за мерење и оцена, така што перформансите беа дефинирани како способност на организацијата да ја експлоатира својата околина за пристап и за користење на ограничените ресурси (Yuchtman & Seashore, 1967: 379).

Во 80-тите и 90-тите години, организациите осознаа дека идентификацијата на организациските перформанси е посложен процес отколку што првично се очекуваше. Менаџерите почнаа да сфаќаат дека една организација е успешна, ако ги оствари своите цели (ефективност) со користење на минимум ресурси (ефикасност).

Практичарите во маркетингот, во земјата се под засилен притисок да го покажат својот придонес за успехот на организациите. Денес, иако живееме во ерата на дигиталниот маркетинг, сè уште се тврди дека не постои можност да се земе предвид придонесот на маркетингот. Тоа ја поткопува неговата позиција во рамките на организацијата. За да се одговори на овој притисок, професионалците во маркетингот треба да инвестираат во развојот на способноста за мерење на ефикасноста, но досега нема емпириски студии за тоа дали способноста да се измери ефикасноста на маркетингот, има каков било вистински ефект врз ефикасноста на организацијата или позицијата на маркетингот.

„Ефикасната дисеминација на новите методи за оценување на продуктивноста на маркетингот во бизнис заедницата ќе биде голем чекор напред кон зголемување на виталноста на маркетингот во организацијата и уште поважно, кон зголемување на ефикасноста на самата организација“ (Pact et al., 2004: 76).

¹⁷ Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011). Determinants of organizational performance: The case of Romania. *Management & Marketing*, 6(2), 285.



Тезата која е основа на овие поврзани прашања, на теоретичарите и практичарите, е дека развивањето и примената на MPM (marketing performance measurement) способностите доведува до подобрена ефикасност во организациите (Морган, Кларк, Гунер, 2002).

Во нашата земја, маркетинг менаџерите вложуваат големи напори, а и многу финансии во маркетингот, но сепак, се соочуваат со потешкотии при проценката на резултатите од тоа вложување. Се соочуваат со потешкотии да го објаснат придонесот што го дава нивната функцијата кон ефикасноста на организацијата, при што често пати тоа предизвикува загуба на позицијата на маркетингот во рамките на организациите.

Мерењето на ефикасноста на маркетингот е проценка на „односот помеѓу маркетинг активностите и бизнис перформансите“ (Кларк и Амблер, 2001:231).

Затоа, потребно е да го имплементираат системот за мерење на маркетинг перформансите. Потребно е прво да ги определат целите кои се клучни за секоја организација. Потоа следат целите насочени кон потрошувачите, за на крај да определат маркетинг активности кои се имплементирани во организациите.



Слика бр. 2 Маркетинг перформанси¹⁸

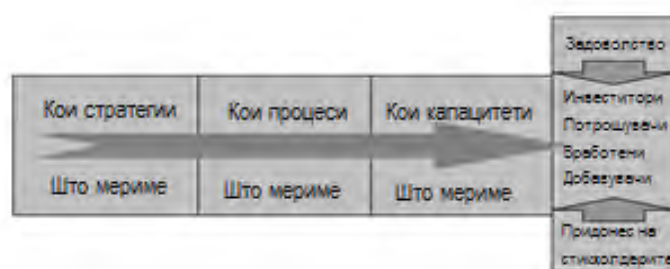
Според сликата, дадена погоре, маркетинг перформансите ќе им помогнат на маркетинг менаџерите во организациите во PM, да ги интегрираат перспективите и полесно да најдат одговор на основни прашања:

- Кои се заинтересираните страни и што сакаат ?
- Кој е придонесот од засегнатите страни ?
- Кои сè стратегии можат да се имплементираат за да се задоволат потребите на потрошувачите ?
- Кои процеси се потребни организацијата да ги имплементира за да се задоволат потребите на потрошувачите ?
- Кои капацитети можат да се искористат - луѓе, практики, технологија и инфраструктура за да се работи поефикасно?

¹⁸ Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success. London: Financial Times/Prentice Hall.



Овие ставови обезбедуваат сеопфатна и интегрирана рамка за управување со организациските перформанси.



Слика бр. 3 Критериуми за оценка на перформанси¹⁹

Критериумите за оценка на системот за мерење на маркетинг перформансите може да се подели во три истражувачки струи:

- мерење на продуктивноста на маркетингот (Морган, Кларк и Гунер 2002; Раст, Лемон и Цаитхамл 2004);
- идентификација на применети метрики (Барваиз и Фарли 2003; Винер 2000) и
- мерење на инвестициите во брендот (Акер и Јакобсон 2001, Аилавади, Леман и Неслин 2002).

Синџирот на продуктивност, во маркетингот, се протега од маркетиншките активности до акционерската вредност. Маркетиншките активности, како во секоја организација, така и во Република Северна Македонија, влијаат на преодните резултати како што е мислењето на потрошувачите, чувствата, знаењето и, во крајна линија, однесувањето кои, пак, влијаат на финансиските перформанси на организациите. МРМ истражувањето, што го цитираме, испитува како продавачите можат да ги мерат односите долж синџирот на маркетинг продуктивноста; кои мерења ги користат или би можеле да ги користат фирмите долж овој синџир, особено финансиски, нефинансиски и пазарни средства; и контекстуални фактори, особено пазарната ориентација на фирмата (на пример, Кларк и Амблер 2001).

Суштината на овој систем ќе се согледува преку неговата примена. Менаџерите во организациите во земјата, ќе можат да направат проценка како маркетингот, всушност, ја зголемува ефикасноста на организацијата, со оглед дека повисокото раководство бара промоторите да ја покажат својата вредност.

Тоа ќе се постигне преку насочување на маркетинг менаџерите во Република Северна Македонија кон имплементација на овој систем на ниво на организација.

MPA (Marketing Performance Assessment System) систем

Во организациите, во Република Северна Македонија, изненадувачки е колку малку внимание е посветено на примената на МРА системите. Иако нематеријалните средства на организациите, како маркетингот и неговите активности, создаваат приливи на профит, сепак маркетингот добива многу малку соодветен третман.

Затоа, потребно е да се имплементира системот за оценка на маркетинг перформансите. Две варијабли за маркетинг стратегијата се потенцирани во литературата како потенцијално важни во МРА системите: целите на маркетинг стратегија (Говиндарајан и Гупта, 1985); и конкурентските средства предложени за нивно постигнување (Мејер, 1994).

¹⁹ Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success. London: Financial Times/Prentice Hall.



МРА системите треба да ги рефлектираат целите на маркетинг стратегијата што треба да се постигнат и конкурентните средства што се користат за нивно постигнување, во однос на критериумите и стандардот за оценување на ефикасноста (Глоберсон, 1985; Еклс, 1991).

Неуспехот да се усогласат стандардите на МРА ефикасноста со целите на маркетинг стратегијата и конкурентните средства, може да доведат до два проблема: користење на погрешни мерки, т.е. оние кои распределуваат напори и ресурси за активности кои не придонесуваат за ефективна имплементација на маркетинг стратегијата и неуспех да се примени вистинската мерка, така што нема да се решат важните маркетинг активности (Диксон et al., 1990).

За да се обезбеди успешна имплементација на МРА системите, во организациите во се сугерираат како потенцијално важни: достапноста на информациите, барањата за следење на корпоративните перформанси, автономија на SBU (strategic business unit); и моќта на заинтересираните страни.

Достапноста на информациите се однесува на леснотијата со која може да се соберат различни видови податоци за ефикасноста.

Барањата за оцена на ефикасноста се однесуваат на информациите за ефикасноста кои ги бараат менаџерите на врвно ниво, со цел за успешно планирање и контрола.

Системите за мерење на ефикасноста на маркетингот мора да бидат во согласност со севкупните системи за мерење. SBU автономијата се однесува на флексибилноста којашто му е на располагање на генералниот и маркетинг менаџментот за да ги постават параметрите на нивните МРА системи.

Четири аспекти на специфичното опкружување за маркетинг, најверојатно, ќе влијаат на МРА системот што се користи во рамките на организациите: несигурност во средината, динамика на дејноста, карактеристики на конкурентот и карактеристики на клиентот.

Нормативните пристапи кон МРА честопати претпоставуваат дека максимизацијата на профитот е најважната корпоративна цел, што укажува на тоа дека мерките за финансиска ефикасност засновани на профит, треба да бидат најважен стандард за изведба.

Системите за оценка и контрола на маркетинг перформансите мора да се во координација со системите на ревизија и контрола, кои исто така треба да се имплементираат во рамките на организациите.

Заклучок

Голем број на организации сметаат дека на нивните маркетинг активности не им се потребни редовни мерења, оценувања и давање на насоки за движење.

Од една страна, иако во дел од организациите маркетинг менаџерите развиваат годишен план за маркетинг, врвниот менаџмент вообичаено не ги имплементира маркетиншките стратегии, политики и активности. Системите за маркетинг планирање и мерење на маркетинг перформанси во организациите се од клучно значење. Професионалците во маркетингот треба да инвестираат во развојот на способноста за мерење на ефикасноста, да се измери ефикасноста на маркетингот и да се утврди каков би бил вистинскиот ефект врз ефикасноста на организацијата или позицијата на маркетингот. Потребно е да се потенцира нивната улога и значење во дефинирањето и интегрирањето на маркетинг пристапите кои позитивно можат да влијаат врз создавањето на конкурентската предност пред другите, како и да помогнат во натамошниот раст и развој на организациите.

Користена Литература

1. Brunda, P. (2001). Marketing information system. In Proceeding of First International Joint Symposium on Business Administration (pp. 592-598).



2. Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011). Determinants of organizational performance: The case of Romania. *Management & Marketing*, 6(2), 285.
3. Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: Integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55(5), 363-375.
4. Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Financial Times/Prentice Hall.
5. O'Sullivan, D., & Abela, A. V. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, 71(2), 79-93.
6. Young, S. (2001). What do researchers know about the global business environment?. *International Marketing Review*, 18 (2), 120-129.



ПОЗИТИВНИ И НЕГАТИВНИ СТРАНИ НА МОДЕРНАТА ФЛЕКСИБИЛНОСТ НА РАБОТНОТО МЕСТО

Елена Блажевска

Студент на Бизнес академија Смилевски – БАС, Скопје,

elena.blazevskaa@gmail.com

Предраг Митрикески Клекачкоски

Студент на Бизнес академија Смилевски – БАС, Скопје,

predrag.m.klekackoski@hotmail.com

УДК

331.312.4(497.7)

005.32:331.101.3(497.7)

АПСТРАКТ

Работното време е временска граница која е поставена за вработените да ги исполнат своите работни задачи во текот на денот. Тоа е нешто што денес секоја компанија го одредува сама за себе во зависност од смените во кои што работи или самата индустрија на која што припаѓа.

Дали поради технологијата и интернетот, после работното време до нас стигаат задачи и обврски кои треба да ги извршиме од дома? Дали тоа е праведно за двете страни или пак целосно ги нарушува границите работната рамка?

Најчестата работна граница е од 8:00 до 16:00 во нашата држава, но дали тука престануваат нашите работни задачи и какво влијание има сето ова на продуктивноста на индивидуалецот? Во модерните уредувања на една организацијата, вработените се мотивирани да гледаат на своето работно место како нешто кое овозможува тие да се дел од целата организација и да ја чувствуваат како своја. Иако тоа е многу позитивна страна на модерното работење која помага при постигнување на висок степен на проактивност, тука доаѓа до израз прашањето: Дали истиот овој модерен начин ни ја руши границата на работните часови и не тера да работиме и после работното време?

Феноменот на денешницата флексибилност. Затоа се поголем број на компании практикуваат флексибилна работа без разлика дали тоа го опфаќа работното време, работа на терасата од канцеларијата, флексибилна облека или целосна работа од дома. Иако на овој начин се дава многу поголема слобода на вработениот и се инспирира креативноста и индивидуалност, тоа повлекува и некои негативни фактори како што се: немање доволно време за себе, потребна е постојана достапност, вклопување на работата со приватниот живот и слично.

Клучни зборови: *флексибилно работно време, мотивација, човечки ресурси*

ВОВЕД

Со промената на структурата на работоспособното население односно, преовладување на милениумците како вработени но и како работодавци, очекувано е да се променат и голем дел од правилата кои ја опишувале организацијата како целина. Со самото отворање на нови стартапи водени од луѓе помлади од 30 години, се појавува можноста од корен да се воведат нова култура во бизнис светот. Сопствениците имаат можност да изградат нешто што им соодветствува лично на нив како индивидуалци наместо да се менува некоја веќе постоечка култура во било која од поголемите корпорации.

Можноста за слобода е нешто што милениумците најмногу ги привлекува и најверојатно затоа флексибилноста се воведува веќе и во сферите од животот во кои предходно било крајно неприфатлива. Така започнува да се менува изгледот на самите канцеларии и да се поместуваат границите на работното



време. На новите генерации им е потребна средина каде можат креативно да се изразуваат и да се чувствуваат комфортно без разлика колку нивното работно место тоа го дозволува.

Секоја поголема промена носи свои позитивни и негативни реакции со кои организацијата треба да се соочи. За да продолжи нормално да функционира и да се развива треба да ги задржи придобивките и максимално да ги намали последиците или да изнајде начин на кој би се справила со нив.

Оваа тема е блиска до секој кој спаѓа во групата на милениумци односно е растен во динамична средина со високоразвиена технологија околу него. Бидејќи моментално во подем се иновативни начини за работа кои најголем дел произлегуваат од новите генерации, оваа тема е соодветна со периодот во кој живееме. Има многу можности и начини на кои може да се подобри модерниот начин на работа. Со самото тоа што следат генерации кои имаат израснато со технологија и можат да се снајдат со било каков софтвер кој прилично брзо би научиле како функционира, бизнис светот има одлична основа за правење чекор напред кон максимално искористување на компетенциите кои новите генерации ги нудат.

Претставување на проблемот

Во време каде секој бизнис има потреба од константно еволуирање, потребата од продуктивност и мотивирани вработени е поголема од било кога. Со новите начини на функционирање, менаџментот се врти кон мотивација на вработените за да ги постигне своите цели во една бурна бизнис клима. Ваквата мотивација ја менува атмосферата при работењето, поврзаноста на вработените до менаџментот, односно достапноста со помош на интернетот и таск апликациите. Тоа значи дека вработените константно се сретнуваат со задачи кои стигаат до нив на нивните уреди со кои постојано се поврзани. И секако благодарение на мотивацијата тие сакаат да бидат проактивни и да работат и постигнат што поголеми цели. Ова е одличен начин за растење на една организација но каде се става граница на професионално растење и уживање во приватниот живот после работното време?

Со промената и динамиката на бизнис светот, луѓето најдоа начин да ги менуваат своите професии повеќе од еднаш, ваквиот начин на работа е на еден начин и одговор на потребата од бизнис окружувањата да имаат кадар кој постојано еволуира исто како и самите организации и исто како и самиот пазар. Со тоа се истакнаа флексибилностите на локација, флексибилност на вештини и флексибилност на време.

- **Флексибилноста на вештини** помага со потребата да најдеме кадар кој ќе овозможи да одговори на разновидните побарувања од пазарот.
- **Флексибилноста на локација** или исто познато како **далечинско работење**, односно ова помага и при кретење на трошоците кон вработените (канцеларија, ресурси и сл.) Но и помага вработените да работат во атмосфера која најмногу им одговара.
- **Флексибилноста на време** дозволува заштеда од страна на работодавецот, затоа што на едно место можеби во исто време не им се потребни сите вработени па така поделбата во денови или часови покрива поголем период, опфаќа повеќе обврски. Од страна на вработениот ова значи дека може да се посвети на останати работи и задачи кои се надвор од работа на пример родителите можат да бидат повеќе со своите деца и слично.

Воведување на флексибилни работни саати доведува до одреден број на позитивни и негативни последици.

Позитивни:

- **Зголемување на слободата на секој индивидуалец** – самиот факт дека вработените се во комфорот на својот дом дава одредена слобода за креативност и го намалува нивото на стрес
- **Флексибилни работни часови** – секој човек е продуктивен во различен дел од денот. Флексибилноста на работното време дозволува тој **самиот да менаџира со својата работа** и да одбере како ќе си ги подели обврските во текот на денот.



- **Не се губи време во сообраќај** – за да стигне до работното биро, не треба да ја менува својата локација или да стигне до канцеларијата
- Секој вработен знае на кој начин најмногу се зголемува неговата продуктивност и си прави таква работна средина.
- **Мотивација и чувство на припадност во организацијата** – со самиот факт дека вработените имаат можност да го одберат начинот или локацијата каде ќе ја завршат работата, се послободни и не се принудени да работат во услови кои не им одговараат

Негативни:

- **Недостаток на контрола** – менаџерот нема увид за текот на работата бидејќи не се во истата канцеларија.
- **Одложување на работните обврски** – има големи шанси личноста која работи од дома да е деконцентрирана поради сите останати обврски во домот (*пр. чистење, социјални меидуми, галама од деца и слично*)
- **Немање конкретна граница на помеѓу приватниот и професионалниот живот.**
- **Губење мотивација за работа на долг рок**, доколку нема точно оформен систем на следење на работата и исплата за работата.
- **Можност за манипулација и искористување на вработените преку не признавање на работните часови**
- **Голема флукуација поради незадоволство на вработените**
- **Недостиг на социјализација** – личностите кои работат од дома немаат толку комуникација со нивните колеги и има можност да се соочат со осаменост
- **Неефективност на комуникација** – голем дел од комуникацијата со колегите е лице в лице, дел кој што скоро и да не постои доколку личноста работи од дома

Проблемот настанува кога вработените ќе сфатат дека часовите поминати во работа после работното време договорено со работодавецот не е платено и освен добар впечаток немаат други придобивки. Ваквите сознанија и заклучоци може да доведат до демотивација на долг рок. Поради ваквите демотивирања многу често денешната бизнис клима има проблем со флукуација на вработени. Како да бидеме фер кон вработените? Како да ги држиме мотивирани, да се чувствуваат дека работат за организација од која се дел? Но како да ги постигнеме целите и да ја надминеме конкуренцијата? Потребен е начин за мерење на работни саати надвор од работното време. Супервизија и авторитет над вработениот и сигурност дека сето тоа работење надвор од канцеларија ќе биде морално, фер (исплатено) и законски.

Решение на проблемот

Сите последици и промени во самиот начин на работење што се случуваат во една организација создаваат потреба менаџментот да воведо соодветни мерки со што сите вработени би биле задоволни и максимално мотивирани за да продолжат со својата работа притоа прифаќајќи ги промените.

Идејата за како менаџментот може да има увид во квалитетот на работата, продуктивноста и проактивноста на своите вработени е десктоп апликацијата Freelancer. Тоа е софтверска апликација која практично ги брои работните и продуктивни часови на секој фриленсер кој ја користи. Може да одговара за секаков вид на работа кој се завршува на компјутер. Тука спаѓаат функции од креативната, техничката и општо професионалната сфера. Посекако индивидуите кои се дел од процесот трансформација на трансформирачките фактори, се водат како вработени иако работната атмосфера во која се наоѓаат



додека извршуваат работни задачи зададени од нивниот менаџер, не е типична односно иста како досега застапените работни атмосфери на кои стариот менаџерски стил е навикнат.



Апликацијата Freelancer е многу лесна за користење. Таа има опција каде што личноста треба да одбере каква работа извршува за самиот софтвер да може да ја следи и мери завршената работа за на крај да го имаме посакуваниот аутпут, односно да може да се докажат продуктивните работни часови. Иако е поврзана со интернет, таа ги заштитува личните податоци како да личноста која ја користи така и информациите кои се внесуваат за самата компанија. Има опција каде што работодавецот може активно да го следи целиот процес на работа и да сугерира што би требало да се смени. Секако, најсоодветно е за проекти кои се работат на компјутер односно документи, дизајни, планови и слично.

Начинот на кој што би се вршела контролата е преку извештаите кои апликацијата ги дава на крајот односно кога ќе се заврши работата. Тие се составени од вкупниот број на продуктивни работни саати но исто така има и опција каде што со дозвола на работникот, работодавецот може да го следи десктопот и визуелно да може да гледа што точно се работи. Оваа опција би била многу корисна при презентирање на нови идеи, прикажување на извештаи за претходен проект, презентирање на нови идеи, но и работење на рутинска работа како средување документи или правење табели.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Секој вработен има потреба од мотивација, новите начини на мотивирање дефинитивно помагаат во проактивноста, но и одземаат голем дел од слободното, приватно време после работните часови. Што е и логична реакција/потреба да работодавците. Станува збор за свет каде е редефинирано времето, брзи бизниси, кратки трендови, огромни влијанија на светско ниво. Апропо на тоа секој бизнис има потреба да биде една ликвидна форма која може да одговори на сите овие брзи и кратки трендови, да работи константно и да еволуира заедно со интересот на досега најраздвижената генерација - миленијалци.

Ваквиот начин на работење може да влијае лошо на вработените долгорочно, да ја намали мотивацијата и продуктивноста. Секој менаџер мора да има претстава колку може да ги „искористи“ своите вработени и до каде ќе ги поставува границите за тоа. Доколку се случи да има потреба од вработените, преку апликација може да им исплати за вложениот додатен труд. Така секој вработен ќе е награден за својот труд надвор од работното време и ќе може да се постигне едно ниво на доверба, фер поставеност и долгорочна мотивација и желба за работа.

Голем дел од овие решенија и предлози зависат од самата работна атмосфера и начинот на кој функционира една компанија. Затоа секој вработен треба да е свесен за колку и како вложува во организацијата, но и секој работодавец треба да е свесен колку бара од своите вработени и што дава за возврат. Организацијата треба да е еден систем на симбиоза помеѓу интерес и потреба која ќе биде задоволителна за двете страни. Фокусот на секој кој работи или е работодавец треба да е исполнување на целта на организацијата, но и задржување на фер однос со останатите кои се дел од организацијата.

Ваквиот вид на решавање проблем каде вработените работат повеќе од тоа што е договорено со договорот за работа, односно носат работни обврски дома, е случај само кај работни позиции кои се поврзани со технологија која е пренослива и дозволува да се користи во различни услови. Секој работодавец мора многу добро да пресмета дали му одговара ваквиот начин на работа. Пред се да биде во сооднос со законот, да може да има бенефит и работодавецот и вработениот.

БИБЛИОГРАФИЈА

- H.Chung, “Flexibility for Whom? Working time Flexibility Practices of European Companies”, Tilburg University, Tilburg 2009



- Соклевски Т., Темелковски С., Оперативен Менаџмент 2, Скопје, Бизнис Академија Смилевски, Скопје 2010

ЕДУКАЦИЈАТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ФУНКЦИЈА НА ЈАКНЕЊЕ НА КАПАЦИТЕТИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Елизабета Андриевска-Ефимова

Студент на втор циклус на студии на БАС, Стопанска комора на Македонија – Центар за едукација и развој на човечки ресурси
beti@mchamber.mk

Виш пред. д-р Даниела
Карадаков

Бизнис академија Смилевски - БАС, Скопје
danielakaradakov@gmail.com

УДК | 331.101.262:37(497.7)

АПСТРАКТ

Во современи пазарни услови и силна конкуренција опстанокот на организациите почнува да станува зависен од тоа колку организациите се отворени за учење, односно колку вложуваат во своите човечки ресурси и како ги користат нивните потенцијали. Денес, можеме да кажеме дека знаењето претставува основен капитал кој им овозможува на организациите опстанок и успех во променливото и нестабилно опкружување.

Иако, во последно време, значително е подигната свеста за важноста на човечките ресурси над останатите ресурси во организациите, сепак, може да се каже дека сеуште мал дел од организациите, припадници на јавниот и приватниот сектор во Р. С. Македонија, го препознаваат овој факт дека едукацијата кај вработените може да влијае мотивирачки, да придонесе за подобрување на тимската работа, индивидуалните постигнувања, како и за остварување на заедничките цели.

Можност за едукација и развој на човечките ресурси, континуирано веќе 11 години нуди Центарот за едукација и развој на човечките ресурси при Стопанската комора на Македонија. Центарот ги препознава потребите на организациите од дополнителна едукација организирана во облик на едукативни настани, семинари, обуки, работилници, советувања, презентации и сл. со цел да го подигне нивото на свесност кај носителите на стопанството во нашата земја за професионално обучени човечки ресурси.

Земајќи ја предвид улогата и можностите што ги нуди Центарот за едукација и развој на човечките ресурси при Стопанската комора на Македонија, во овој труд е даден приказ на отвореноста на македонските организации за едукација и развој на своите човечки ресурси, а во насока на градење и јакнење на сопствените капацитети.

Клучни зборови: Едукација, развој, човечки ресурси, капацитети.

ВОВЕД

Во современите општества, развојот на знаења, вештините и континуираните обуки стануваат најважна алатка на сите успешни менаџери, кои целат кон остварување на конкурентна предност пред другите организации и затоа вложуваат големи финасиски средства токму во организирање на различни програми за обуки на своите вработени. Во целиот процес на унапредување на вработените клучна улога имаат менаџерите кои несомнено треба да се водат по следниве насоки:

- Да изразуваат подготвеност за поддршка на креативноста и иновативноста на вработените;
- Да ја потенцираат вредноста на знаењето и вештините за управување и развој;



- Да внесуваат нови идеи за усовршување на работата;
- Да ги подобруваат комуникациските вештини во организацијата со цел правилен трансфер на информации;
- Да организираат обуки за информациона системи;
- Да водат грижа за јакнење на тимска работа и корпоративното опкружување;
- Да организираат ефективни програми за стручно знаење и сл.

Максималното вложување од страна на менаџментот, од една страна, како и мотивацијата на вработените за континуирана надградба и усовршување, од друга страна, се единствена гаранција за успешна современа организација. Како главни придобивки од едукација може да се земат предвид:

- подобрување на компетенциите и перформансите на вработените;
- поддршка на вработените во смисла на нивно напредување кон повисоки кариерни позиции;
- едукацијата на постоечкиот кадар ја смалува потребата од нови вработувања, што на организацијата би се аплицирале нови трошоци;
- остварување на подобри резултати во работењето;
- зголемување на ефективност и продуктивноста во работата;
- иновирање и подобрување на работниот процес;
- полесно и подобро решавање на проблемите и сл.

Врз основа на придобивките, менаџментот треба да создаде услови да дејствува во две насоки:

- секогаш да е во потрага по нови знаења и вештини и да инвестира во личен развој и едукација на вработените;
- позитивно да влијае на вработените и да создаде услови да се трансферира стекнатото знаење и да се примени во рамките на организацијата.

Во современите пазарни услови, покрај јаката конкуренција, една организација за да опстане, таа мора константно да „учи“, како би можела на најдобар начин да ги искористи сите свои потенцијали. Основно и најакно оружје, во оваа сурова борба за успех на конкурентско ниво и несигурна почва за развој и опстанок е знаењето, кој е основен капитал и кој несомнено осигурува опстанок и ги зајакнува капацитетите на една организација.

ЕДУКАТИВНА ПОДДРШКА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ ОД СТРАНА НА ЦЕНТАРОТ ЗА ЕДУКАЦИЈА И РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ПРИ СТОПАНСКАТА КОМОРА НА МАКЕДОНИЈА

Неформалната едукација е област која во наредните години се очекува да добие се поголемо значење, приближувајќи се на формалното, бидејќи Закон за доживотно учење ги стимулира сите вработени постојано да се едуцираат и во текот на годината активно да учествуваат на што повеќе обуки за да ги зголемат својте компетенции во определени области. Овој закон придонесе голем број организации да инвестираат во вработените, со цел да го одржат или зголемат интелектуалниот капитал во своите организации.

Од самото тоа произлезе и потребата во рамките на Стопанската комора на Македонија од 2008 година да почне активно да функционира Центарот за едукација и развој на човечки ресурси, којшто препознавајќи ја потребата на организациите од дополнителна едукација, организира низа едукативни настани, семинари, специјалистички обуки, презентации, советувања и работилници се` со цел да го подигне нивото на свест кај носителите на стопанството во нашата земја за професионално обучени кадри.



Целта на Центарот за едукација е да го поттикне претприемничкиот дух, конкурентноста и професионалноста во бизнис-секторот, со што придонесува постојните организации да се развиваат во духот на европските трендови во рамките на стопанското работење, што пак директно се рефлектира на економијата во целина и придонесува нашата земја преку бизнис-секторот да биде рамноправен член на европското економско работење и конкурентност.

Со цел предавањата да бидат реализирани од најсоодветни предавачи, се воспоставува соработка со голем број министерства, државни институции и здруженија., странски и домашн и консултански куќи, образовни центри, академии и сл.

Со сите свои активности Центарот за едукација и развој на човечки ресурси во македонската јавност се етаблираше како центар кој знае успешно да реализира активности во области кои се значајни за развојот на македонските организации.

За релевантноста на Центарот, непобитен факт се бројните оргнизирани едукативни настани, бројот на учесници и финансиските резултати.

Посебно е значајно да се истакне дека во целиот процес на учење покрај теоретското учење, на учесниците посебно им се драгоцени искуството и знаењата пренесени од искусни менаџери од земјата или од странство. Да се учи од туѓо искуство, значи да се заштеди времето коешто е потребно да се изоди патот до развојот. Токму поради тоа на тренинзите редовно гостуваат менаџери-пректичари или специјалисти во определена област кои го пренесуваат своето позитивно или негативно искуство, начинот на коишто ги премостиле потешкотиите и проблемите и сл.

ИСКОРИСТУВАЊЕ НА ЕДУКАТИВНИТЕ МОЖНОСТИ НА ЦЕНТАРОТ ЗА ЕДУКАЦИЈА И РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ СО ЦЕЛ ЈАКНЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ КАПАЦИТЕТИ

Центарот за едукација и развој на човечките ресурси при Стопанската комора на Македонија континуирано организира различни едукативни настани од различен карактер: отворени, интерни, специјалистички обуки и советувања кои се организираат во странство. На едукативните настани од страна на Центарот учествуваат учесници од различни профили и нивоа на организациска поставеност (студенти, невработени, менаџери, раководители и вработени на различни сектори, финансии, правен сектор, човечки ресурси, логистика, ИТ сектор, набавки и сл., како и останати учесници кои сакаат да ги надоградат своите знаења и вештини по одредена проблематика или област).

Центарот за едукација годишно организира над стотитина еднодневни и дводневни семинари од отворен тип за сите учесници од приватниот и јавниот сектор, како и интерни обуки креирани по барање на организациите кои се реализираат во самата организација, за вештини и знаења значајни за унапредување и подигнување на нивото на професионалност на своите кадри и да се соодветни на нивната дејност и работење.

Обуките организирани од страна на Центарот за едукација вклучуваат најнови методи на учење со практична примена на студии на случај, со чија примена учесниците, односно вработените можат да ги подобрат резултатите во работењето.

Покрај семинарите во Комората или во самата организација се организираат и специфични советувања надвор од Македонија, каде учесниците имаат можност да се едуцираат во порелаксирана атмосфера, каде покрај тоа што ќе ги следаат предавањата ќе имаат можност и за непосредно времежување и понатамошна соработка.

Со цел зајакнување на врските помеѓу потребите на пазарот на труд и вештините на младите што се развиваат преку образовниот систем, неопходно е зајакнување на соработката помеѓу работодавачите и училиштата. Се поголем е интересот на организациите да обучат ученици-идни вработени согласно нивните потреби, а идните учениците да се стекнат со соодветни вештини, да бидат поконкурентни на пазарот на труд и да најдат соодветно вработување согласно стручната подготовка. За таа цел се организираат и специјалистички курсеви по одредени области.



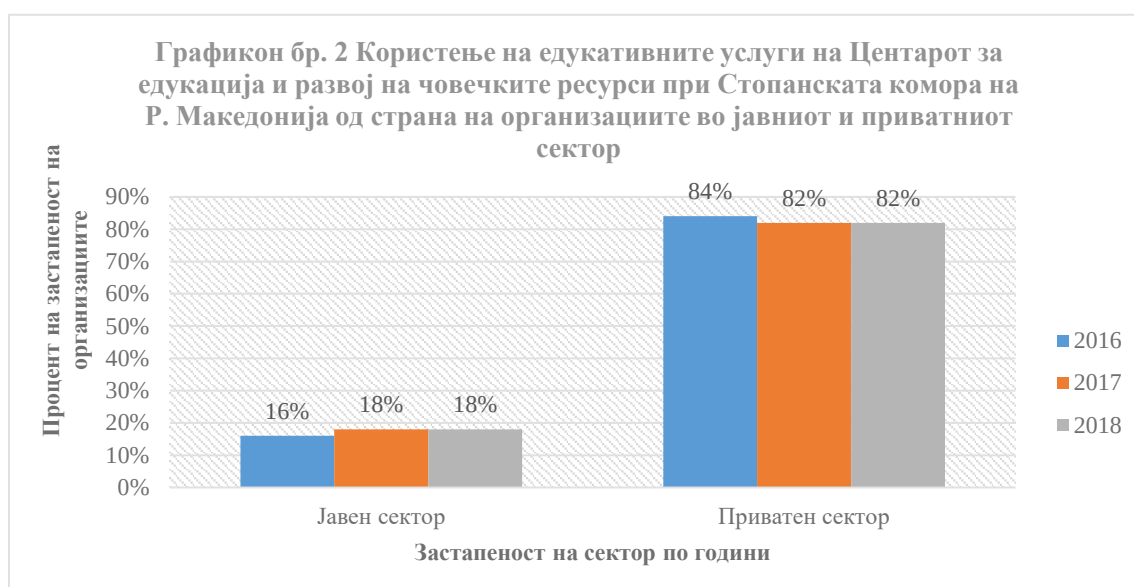
Застапеноста на овие едукативни настани, во период од три календарски години, е прикажана на графикон бр. 1



Од самиот графикон може да се воочи дека најголем интерес има за отворените обуки, каде организациите или самите вработени самоиницијативно се пријавуваат за учество на истите согласно нивните потреби или интереси.

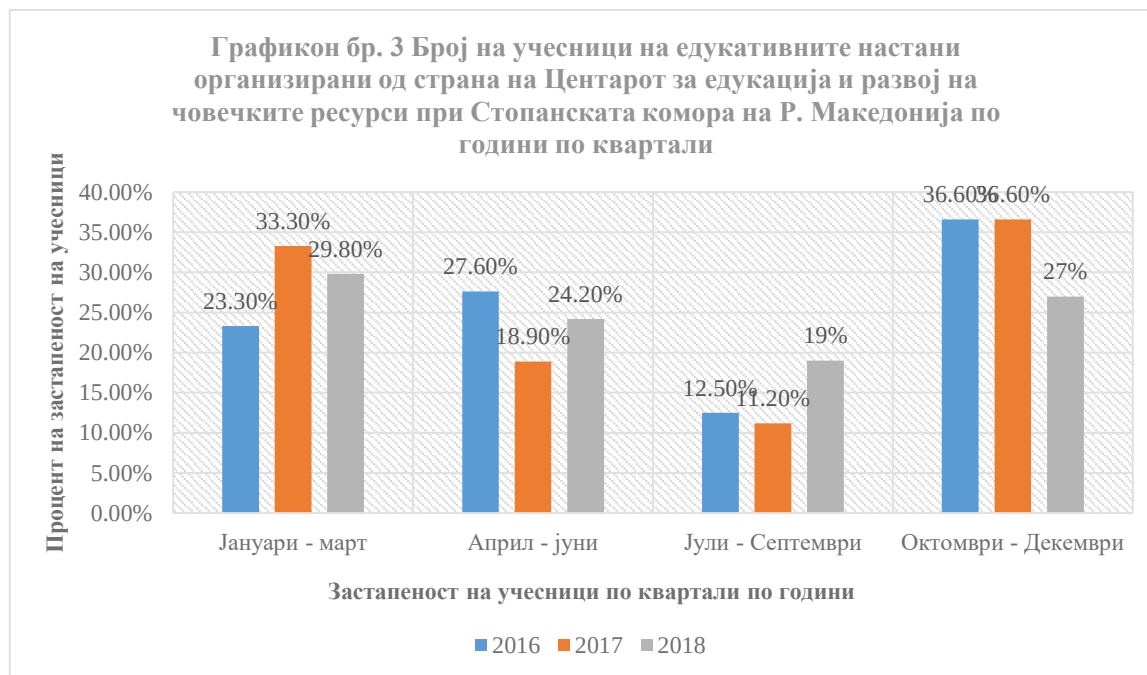
Едукацијата на човечките ресурси е важна за сите, без оглед на тоа од каде доаѓаат истите, дали се од јавниот или од приватниот сектор. Услугите на Центарот за едукација и развој на човечките ресурси ги користат и организациите од јавниот/државниот и организациите од приватниот сектор. Нивната застапеност во последните три календарски години е прикажана на графикон бр. 2.

Од графиконот може да се воочи дека многу е поголем интересот за едукација и развој на човечките ресурси од страна на организациите од приватниот сектор, отколку од страна на организациите во јавниот сектор. Треба да се земе предвид фактот дека најголем дел од членовите на Стопанската комора



на Македонија, се членови кои доаѓаат од приватниот сектор, но тоа не значи дека едукативните услуги кои ги нуди Центарот за развој и едукација на човечките ресурси може и треба да ги користат само членките на комората, туку едукативните настани на комората се отворени можности за сите интересенти, сите организации кои вложуваат во својот развој и го користат развојот на човечките ресурси за јакнење на своите капацитети.

Бројот на учесници кои активно учествувале на едукативните настани организирани од страна на Центарот за развој и едукација на човечките ресурси при Стопанската комора на Македонија по квартали е прикажан на графикон бр. 3.



Од графиконот може да се воочи дека учесниците најголем интерес за едукација и развој покажуваат во периодот од месец октомври до месец декември во календарската година, а најмал интерес за време на летниот период, односно во месеците јули, август и септември. Ова покажува дека кога една организација или поединец вложува во својот развој, не е важна само содржината и начинот на учење, туку и времето кога се одвива едукацијата, затоа што неопходно е да се создаде и соодветен амбиент за учење во однос на време и на стекнатото знаење да му се даде можност за негова имплементација, односно примена.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Отвореноста на организациите за учење и стекнување на нови знаења создава можности за развој и следење на промените. Организациите треба да се фокусираат да ги искористат едукативните можности што ги нуди опкружувањето за да може да обезбедат јакнење на сопствените капацитети, а сопствените капацитети ги сочинуваат главно човечките ресурси. Човечките ресурси, посебно нивните знаења претставуваат најважниот и најценетиот ресурс за организациите во променливото и современо работење. Треба да се има свесноста за грижата на истите, за откривање на нивната потреба, за искористување на нивните капацитети, за развој на нивниот потенцијал, а преку нив и за развој на организацијата.

Едукативните можности што ги дава Центарот за едукација и развој на човечките ресурси при Стопанската комора на Македонија покажаа дека организациите ги следат своите потреби главно преку отворените обуки што ги дава овој центар, дека главно организациите од приватниот сектор се тие кои од овој едукативен провајдер искористуваат најмногу можности за едукација и развој и дека крајот на календарската година претставува плоден период за учење и примена на стекнатите знаења. Од ова



може да заклучиме дека отворените можности за учење што ги дава Центарот за едукација и развој на човечките ресурси при Стопанската комора на Македонија треба да претставуваат предизвик за сите современи организации.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Noe, R.A., (2010), *Employee Training and Development*, New York, McGraw-Hill Irwin.
2. Velat, D., Dudic, R.R., (2003), *Aktivna obuka: prirucnik za trenere/ice*, Beograd, DIAL.
3. Hajat, Dz., (1997), *Umetnost obucavanja – Prirucnik za trenere/ice*.
4. Ondusek, D., *Trenerski pristupi I metodologija treninga u okviru treceg sektora*.
5. Vesic, A., Velat, D., (2003), *TIM TRI/ Grganse inicijative*.
6. Babic, L., (2009), *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Beograd, Univerzitet Singidunum.



ЕТИКАТА, НЕЈЗИНИТЕ ВРЕДНОСТИ И УЛОГАТА ВО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОМУНИКАЦИЈА

Д-р Гордана Тасевска | Бизнес Академија Смилевски - БАС, Скопје, Р. С. Македонија
gorde.tasevska@yahoo.com

М-р Билјана Галовска | Бизнес Академија Смилевски - БАС, Скопје, Р. С. Македонија
biljanagalovska@yahoo.com

УДК | 005.57:174]:303.725.3

АПСТРАКТ

Комуницирањето претставува еден вид на процес кај луѓето, преку која се пренесуваат идеи, информации, чувства и разбирање. Преку комуникацијата поединците со мотивација и убедување се водат кон групната цел. Во организациите каде што менаџерите внимателно промовираат комуникациски стратегии постојано се одржува ангажираноста, продуктивноста, енергичноста како кај менаџерите така и кај вработените. Сето тоа допринесува да се развуча довербата и задоволството од работата. Преку креирањето на позитивните меѓучовечки односи, организациите ја подобруваат својата организациска ефикасност. Секоја организација се труди максимално да ги зацврсти односите помеѓу вработените и да создаде пријатна работна средина. Ефективната комуникација претставува еден ефтин начин за задржување на позитивните односи во организацијата.

Вредностниот систем на организацијата претставува клучен елемент за развој на таа ефективна комуникација. Човечките вредности, почитта кон себе, почитта кон другите ја сочинуваат етичката комуникација. Од етички аспект врз етичката комуникација можат да влијаат многу фактори кои што можат да бидат потврдени или непотврдени. Во процесот на комуникација се инволвирани повеќе комплексности, но лицата кои што комуницираат се соочуваат со трите едноставни избори и тоа : да зборуваат, да слушаат или да молчат. Секој од овие избори носи со себе етичка одлука. Во процесот на таа етичка комуникација постојат одредени етички дилеми кои се манифестираат како тајност, гласини или озборување, лажирање, и друго.

Токму затоа од аспект на важноста на овој труд, теоретската и емпириската анализа ќе се водат кон докажување на влијанието на етичките вредности за градењето на добра организациска комуникација која ќе се стреми кон поголема конкурентност на организацијата во опкружувањето.

Клучни зборови: комуникација, етички вредности, етичка комуникација, конкурентност

ВОВЕД

Етиката е многу важна не само во бизнисот туку и во секојдневниот живот. Ова е затоа што врз неа се гради човечката цивилизација. А бизнис или организација без етички принципи во однесувањето пред или подоцна ќе доживеат колапс. Профитот не може да биде приоритет само по себе, туку бизнисот мора да се темели врз почитување на моралните критериуми со цел да се постигне траен, постабилни и значајни резултати. Сепак, светот е полн со примери во бизнисот каде поради недостаток на етика постојат многубројни последици за организацјата и општеството. Така се шири ерозија на деловната доверба, како и економска штета што се чувствува и на глобално ниво. Етиката, на пример, се однесува на оние стандарди кои налагаат разумни обврски и воздржување на луѓето од лажење, озборување, крадење, насилство, убиство, измама и слично. Етичките стандарди исто така налагаат доблести на искреност, сочувство, лојалност и човекови права.за дадена ситуација. Етиката подразбира проценка и примена на моралните вредности кои општеството или културата ги прифаќаат како свои норми.

Ефективната организациска комуникација се темели врз отвореност во комуникацијата помеѓу членовите меѓу себе внатре и отвореност и чесна комуникација спрема надвор. Практичната



функција на комуникацијата е размена на информации, ставови и повратни информации. Основа на секоја комуникација е нејзината етичност, а тоа значи пред сè почитување на човечките вредности, почит кон самиот себе и почит кон другите. Луѓето и организациите во целост треба да се стремат кон етичко однесување. За таков вид на комуникација влијаат многу фактори кои би биле одговор во рамките на зборовите: каде, кого, кој и што. Лесна за препознавање е етичката пракса, но за да се реши што е тоа етичко е доста комплексно. Денес, луѓето прават и неетички избори под притисок на работа, под влијание на конкуренцијата или поради влијанијата на средината.

ЕТИКАТА И НЕЈЗИНИТЕ ВРЕДНОСТИ

Етичкото однесување на човекот е одредено од воспитувањето и образованието, моралните нивоа на општеството и карактерот на нормирањето на општествените односи. Етиката ги претставува стандардите на однесување кои ни кажуваат како човечките суштества се однесуваат во повеќе ситуации каде што се наоѓаат себеси како пријатели, родители, деца, граѓани, луѓе од бизнисот, учители, професионалци итн. Поимот етика се врзува за учењето на моралот и за збирот на причини со кои се објаснуваат специфични правила и принципи кои го детерминираат доброто и лошото, среќата, љубовта, праведноста, чесноста, вистината итн. Таа содржи добро основани стандарди за тоа што е исправно и што е погрешно. Пропишува што е добро, што треба луѓето да направат во однос на правата, обврските, користа за општеството, праведноста или некои посебни доблести.

Етиката како наука во себе содржи аксиолошки елементи. Вредностите се прв и суштествен елемент на етичкото живеење, мислење и дејствување. Вредностите зборуваат кон што се стремиме, што сакаме да постигнеме, што ни се допаѓа, што сакаме добро да ни се случи, но и што не ни се допаѓа, отфрлајќи го негативното. Човекот секогаш тежнее кон некои посакувани вредности кои треба да се почитуваат. Вредностите се израз на суштината на личноста кои одвнатре ја водат личноста. Вредностите си имаат своја вредносна скала. Има помалку значајни и повеќе значајни вредности во животот. Одредени вредности ги почитуваат сите луѓе, но има и помалку значајни вредности кои се избор на самиот поединец. Основната вредност е онаа вредност што човекот најмногу ја следи во своето однесување и оценување. Но, постои и највисока вредност (идеал), која е на врвот од скалилото на сите вредности. Во етиката се смета дека највисока вредност е: Љубовта, Мирот, Толеранцијата, Хуманоста, Праведноста, Почитувањето, достоинството, човековите права, а во последно време на вредносното скалило многу важно место зазема и чувањето на Мајката природа (*natura naturata*)-животната околина.

Секоја вредност има своја спротивност (невредност). Ако вредноста сите ја посакуваме и фалиме, невредноста треба да се критикува и да се избегнува. Како невредно се сметаат: омразата, користољубието, војната, лагата, интригата, кодошењето, навредувањето и др. Сите горенаведени етички категории можеме да ги вреднуваме според етичка аксиолошка скала за позитивните и негативните вредности. Денес постои верување дека оние општества кои имаат изграден систем на етички вредности имаат добра перспектива, а оние општества каде што нема изграден таков систем на вредности однапред се осудени на бесперспективност и пропаст, таму владее хаос, несигурност. Истото важи и за секоја индивидуа - поединец. Индивидуите кои се раководат од општествено прифатените норми и принципи се ценети и имаат подобар општествен статус од индивидуите кои се однесуваат според кодексот и правилата на општеството.



ЕТИЧКА КОМУНИКАЦИЈА

Комуникациската етика ги истражува смислата и вредноста на испраќањето пораки меѓу луѓето, како и изградба на нивните односи и единство, врз основа на меѓусебна врска, односно ја потенцира потребата од комуницирање преку дијалог, почитување на различни ставови, градење на доверба, толеранција. Човечките вредности, почитта кон себе, почитта кон другите ја сочинуваат етичката комуникација. Карактеристиките на етичка комуникација се:

- вклучување на сите релевантни информации;
- секогаш и во секоја смисла е точна;
- искрена и го избегнува јазикот на дискриминација, манипулација и претерување;
- зад нејзиното оптимистичко однесување не се кријат негативни информации;
- мислењата не ги зема како факти;
- графичките податоци правилно ги прикажува.

Сите луѓе и организации треба да се стремат кон етичко однесување, но не постои гаранција дека ќе се однесуваат етички и корпорациите. Со тоа што одредени неисправности би се признале не би се намалила фундаменталноста на етичка одговорност, туку напротив би се стремела кон нејзино подигање. Во оваа филозофска позиција во три базични области се подразбираат одредени акции и тоа : личност, култура и политика.

Во текот на комуникацијата можат да се појават низа етички дилеми кои истата ја отежнуваат или му даваат спротивна насока. Во процесот на комуникацијата постојат одредени етички дилеми кои се манифестираат како тајност, лажење, гласини или озборување, лажирање, и друго.

Тајната како едена од етичките дилеми претставува предизвик за секој менаџер. Таа може да постои од различни чесни или нечесни причини. Таа има моќ одредена интимност да ја чува или да ја издаде. Поради големиот притисок за чување на тајната се појавува и недостиг на иновација. Сепак легитимна е потребата од тоа кога, како и зошто организацијата има потреба да ја штити одредена информација. Кога една организација има пристап до туѓи истражувања и го следи развојот на друга организација, таа на пазарот може да настапи со пониски цени од конкуренцијата, бидејќи ги немаат трошоците за истражување и развој.

Секаде во организациите постојат оние вработени кој што прават злоупотреба и јавно изнесуваат некои информации. Тие лица ги нарекуваат разгласувачи или свиркачи. Секој менаџер и секоја корпорација од своите вработени очекува максимална лојалност, но ваквите свиркачи преку омразата, алчноста и љубомората се мотивираат во текот на работниот век. Протекувањето е еден вид на анонимно свиркање. А единствената разлика со свиркањето е во тоа што одговорниот за протекувањето на информацијата нема да биде испрашан. Често во кредибилитетот на барањата овие одливи создаваат одредена доза на сомнеж. Обвинетите често не знаат зошто во јавноста ја шират одредената информација.

Како дел од корпоративниот живот се појавуваат озборувањата и гласините. Низ мрежата на информирањето, озборувањата се фокусирани кон луѓето, а гласините кон настаните . Морално најтежок облик претставува лажењето. Тоа претставува изнесување на грешна изјава со цел да се излажи. Дека треба да се биде искрен и не треба да се лажи кажуваат сите, но сакале или не во секоја организација лагите постојат. Со самото тоа во организацијата се појавуваат немири, а исто така се намалува довербата помеѓу вработените.

Двосмисленоста, исто како и тајната може да се разгледува од две посебни гледишта: етички и неетички. Поради некои зборови може да дојде до недоразбирање, но комуникаторите се тие кои што ја сносат



одговорноста. Заради тоа во текот на комуникацијата потребно е да се изнајдат начини пораката да не биде сфатена погрешно и истата ја постигне сопствената цел.

ВРЕДНОСТА НА ЕТИЧКАТА КОМУНИКАЦИЈА ЗА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Етичноста или неетичноста на организациската комуникација произлегува од односот на менаџерите кон вработените и на вработените кон другите вработени, дали тие комуницираат и споделуваат информации, а воедно и воспоставуваат односи работејќи за или против интересите на другите.

Етичките норми на совесност, чесност, реалност, отвореност, пријателски односи, почит, доверба, љубов и слично, многу придонесуваат за развивање на добри меѓучовечки односи во организацијата, подигнување на културата и мотивираноста за работење.²⁰ Така усвоените етички норми се пренесуваат од еден на друг и се воспоставува правилна етичка норма во комуникацијата. Многу процеси кои ги поврзуваат етиката и организациската комуникација го илустрираат фактот дека етиката е интегрирана во сите аспекти на организацискиот живот. Овде се вклучени теми како што се човечките ресурси, лидерство, приватност, разновидност, убедување и принуда, промени, моќ, резултати, регрутирање, социјализација,²¹ стил на комуницирање, стил на менаџирање и слично.

Честопати опседнатоста на менаџерите со организациската ефективност и ефикасност во суштина ги победуваат прашањата за етиката и вредностите. Етичката комуникација е од фундаментално значење за одговорно размислување, донесување одлуки, како и во развојот на врски и односи во рамки на организацијата. Покрај тоа, таквата организациска комуникација ја зголемува човековата вредност и достоинство, со негување на правичност, вистинитост, одговорност, личен интегритет и кредибилитет, како и взаемно почитување.

Несовесната и неетичката организациска комуникација ги загрозува сите текови на комуникација, како и организациските односи и работната атмосфера, а следствено на тоа ја намалува продуктивноста поради намалена мотивација и посветеност. Вниманието на менаџерите и вработените треба да се насочи кон тоа како комуникацијата функционира во организацијата и како начинот на комуникација може да биде цел на етичките стандарди. Така, треба да се испитува како вредностите се манифестираат и пренесуваат во организациските контексти. Важни прашања кои се однесуваат на практичните проблеми со етиката и улогата на комуникацијата која може да ја има во тој процес бараат внимание и интерес.

Начинот на кој етиката влијае во процесот на комуникација, правењето избор, начин на однесување и слично, претставуваат плодна област за анализирање и барање начини за подобрувања. Освен некои формални и задолжителни канали на комуникација, многу малку се знае за тоа како, кога и со кој интензитет членовите на организациите дискутираат, објаснуваат, оправдуваат или напаѓаат одредени етички прашања.²² Овие комуникациски процеси се во срцето на секое сеопфатно разбирање на тоа како етиката функционира во организациските процеси.

РЕЗУЛТАТИ ОД ЕМПИРИСКОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

²⁰ Мицески, Т. (2009). Менаџмент, интерен авторизиран материјал. Штип: Економски факултет, 281

²¹ Redding, C. (1996). Communication ethics: A case of culpable neglect. Cresskill, NJ: Hampton press, 7

²² Seeger, M. (2001). Ethics and communication in organizational contexts: Moving from the fringe to the center. American Communication Journal. Преземено на 28.12.2010г.
<http://www.acjournal.org/holdings/vol5/iss1/special/seeger.htm>



Емпириското истражување е во насока на надополнување на теоретските согледувања, но и да се идентификува реалната ситуација. Во текот на истражувањето беа анкетирани менаџери и вработени во партнерските организации на БАС во Пелагонискиот регион. Во продолжение на табеларен начин ќе бидат претставени резултатите од анкетниот прашалник, но само на дел од прашањата што најмногу се насочени кон предметот на трудот. Резултатите се во насока на докажување на основната хипотеза: Непочитувањето на етичките вредности доведува до лоша организациска комуникација.

На секој исказ испитаниците имаа можност да се изјаснат на скала на ставови, нумерирани од 1 до 4 (1 – не се согласувам, 2 – делумно не се согласувам, 3 – делумно се согласувам, 4 – со целост се согласувам). Во табела ќе бидат претставени средни оценки по исказ и испитаници.

Табела 1. Табеларно прикажување на резултатите од истражувањето

Исказ	Средна оценка менаџери	Средна оценка вработени
Во Вашата организација постои почитување помеѓу вработените на сите менаџерски нивоа	3,43	2,13
Во комуникацијата со другите се почитувам себе си и другиот	3,68	2,98
Нашата комуникација го избегнува јазикот на дискриминација, манипулација и претерување	3,02	1,34
Брзо доаѓам до точни информации	3,78	2,00
Се прават злоупотреби и јавно се изнесуваат некои информации од работниците	2,99	3,65
Менаџерите имаат отворена и чесна комуникација	3,43	1,11
Во нашата организација не постојат озборувања помеѓу вработените	3,78	2,97
Лажните ветувања не се дел од нашата комуникација	1,01	3,04
Конфликтите се дел од секојдневието	1, 01	3,86
Ривалството ни ја уништува комуникацијата	2,02	3,80

Извор: Сопствено истражување

Од показателите (средната оценка по искази) може да се констатира дека во голема мерка имаме отстапување од одговорите на менаџерите и вработените. Моја слободна проценка е дека менаџерите сакаат да претстават слика во организациите која треба да биде, а не која е. Од вреднувањето на исказите реално се гледа дека не постоењето на етичко однесување во комуникацијат резултира со нарушена комуникација, со што се потврдува основната хипотеза. Кога деловните луѓе зборуваат за бизнис етиката,



најчесто поаѓаат од следните претпоставки: лични вредности и уверувања, широки социјални вредности, актуелна политичко - правна рамка и етички кодекс во конкретна деловна пракса²³. Од анализата на резултатите не може јасно да се дефинира што всушност е резултат на состојбата, бидејќи во една средина не е се така црно – бело. Тоа останува поле за наредно истражување, но едно е јасно дека во испитаните организации потребна е интервенција за подобрување на организациската комуникација од аспект на етиката и етичките вредности.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Еден од најголемите современи деловни предизвици е како да се следи етиката и истовремено да се постигаат високи перформанси во работењето. Етиката во бизнис комуникацијата придонесува за задржување на моралноста во бизнис комуникацијата, го зајакнува тимскиот дух во организацијата, ги мотивира вработените, ја промовира позитивната страна на организацијата, создава лојалност кај вработените, создава поголема продуктивност, полесно се надминуваат кризните ситуации и исто така ја зголемува конкурентноста на пазарот.

Треба да се препознае неетичкото однесување и да се прецизираат причинители за неговото појавување. Потребата од ефективна комуникација е јасна и прецизно формулирана. На организациите им останува да изградат навика за редовна контрола преку која ќе ја мерат ефективноста и ќе ги утврдат разликите меѓу ефективната и неефективната комуникација, од аспект на етичкото делување.

Менаџерите имаат витална улога во организацијата и тие имаат влијание на визијата, мисијата, стекхолдерите и работната околина. Затоа, тие треба да ја промовираат етичката свесност и способноста за етичкото одлучување и создавање на систем за развивање на мерки и извештаи за етичкото одлучување.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. B.Ratkovic-Njegovan ,Poslovna etika,2008,str.60
2. Мицески, Т. (2009). Менаџмент, интерен авторизиран материјал. Штип: Економски факултет, 281
3. Redding, C. (1996). Communication ethics: A case of culpable neglect. Cresskill, NJ: Hampton press, 7.
4. Seeger, M. (2001). Ethics and communication in organizational contexts: Moving from the fringe to the center. American Communication Journal. Преземено на 28.12.2010г.
5. <http://www.acjournal.org/holdings/vol5/iss1/special/seeger.htm>
6. E. Author, Proc. V International Symposium of Strategic Management, Date, City, Country, 2004, p. 123.

²³ B.Ratkovic-Njegovan ,Poslovna etika,2008,str.60



ВЛИЈАНИЕ НА СИСТЕМИТЕ НА НАГРАДУВАЊЕ ВРЗ МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Доц. д-р. Јасмина Мишоска
Симов

Доцент на Универзитет „Евро Балкан“ – Скопје,
misoskaj@yahoo.com

Проф. д-р. Биљана Петревска

Вонреден професор на Правен факултет “Јустинијан Први”, Универзитет
„Св.Кирил и Методиј“ – Скопје,
b.petrevska@pf.ukim.edu.mk; biljana.delovnopravo@yahoo.com

УДК | 005.32:331.101.3]:331.225

АПСТРАКТ

Системите на наградување се од суштинско значење за мотивацијата од работата на вработените. Мотивираните вработени се основа за компаниите коишто се стремат кон успех. Доколку вработените се мотивирани од системот на наградување, тогаш тие посветено ќе го даваат максимумот во својата изведба на работата, а со тоа ќе се постигнат организациските цели. За да ова се постигне во компанијата, менаџментот има свој придонес. Сето ова изгледа како еден магичен круг што не би можел да се затвори без еден елемент и да се постигне соодветен систем на наградување којшто влијае да се создадат мотивирани вработени. Целта на овој труд е да го истражи и покаже влијанието на системите на наградување врз мотивацијата и задоволството од работата на вработените. Истражувањето е поткрепено со широка лепеза на литература компатибилна на целта на истражувањето од истакнати автори од областа на истражувањето. Резултатите од истражувањето во овој труд укажуваат на тоа дека системите на наградување претставуваат основна алатка за влијание врз мотивацијата на вработените, и оттаму на создавањето на мотивирани вработени кои испорачуваат резултати за својата компанија во која што работат.

Клучни зборови: *мотивација, награди, системи на наградување, вработени.*

ВОВЕД

Постојат различни причини зошто се посветува се поголемо разбирање на важноста и значењето на односите и наградувањето на вработените и за тоа како се поврзани едни со други. Односите, наградувањето и мотивацијата на вработените секогаш мора да одговараат на различните промени во општеството и организациите. Во последно време во организациите се случуваат порадикални промени, откако станаа предмет на деколективизација и поблиска интеграција со стратешките цели на организацијата. Со оглед на ограничените разбирања за природата на односите во системите на наградување, лесно е да се спознае како промените во одделните системи може да се рефлектираат и да влијаат на другите. Резултатите на системите на наградување се белег на промените во општеството и иновациите кај мотивацијата, менаџментот, задоволството од работата и во изведбата на работата на вработените. Поголемото разбирање на интеракциите на системите на наградување може да го намали опсегот на ненамерни последици, а притоа се валоризира информацијата за планирањето и извршувањето на промените.

ФАКТОРИ (ПОТРЕБИ) КОИ ВЛИЈААТ НА МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Уникатните награди на вработените на мотивацијата од работата помага да се создадат уникатни и различни нивоа на способности за да се зголеми конкурентноста. Според Vansteenkiste, вработените се вклучени во работните активности кои се добри за нивните бенефиции и чувствуваат внатрешна мотивација во нивното однесување ако нивните активности се пријатни и задоволителни. [1]



Табела 1. Примена на хиерархијата на потреби на Maslow

Ниво на потреби	Главна награда	Организациски фактор
1. Психолошки	Храна, вода, спиење	Плата, Пријатни работни услови, Кафе
2. Сигурносни	Безбедност, сигурност, стабилност, заштита	Сигурни работни услови, Компаниски бенефиции, Сигурност на работа
3. Социјални	Љубов, припадност	Кохезивна работна група, Пријателска супервизија, Професионално здружување
4. Почит	Самодоверба, самопочит, углед, статус	Социјално признавање, Опис на работното место, Висок работен статус, Фидбек од самата работа
5. Само-актуелизација	Раст, напредок, креативност	Предизвикувачка работа, Можност за креативност, Достигнување на работа, Унапредување во организацијата

Извор [2] : R.M. Steers, and L.W. Porter, Motivation and Work Behaviour, 5th Edition, McGraw-Hill, 1991, p.35.

Maslow укажува дека давањето на лажен впечаток може да биде даден и задоволството мора да биде целосно пред да се појави следната потреба. Тој сугерира дека пореален опис е во однос на намалување на процентот на задоволство по нивоа во хиерархијата. Постои постепена појава на потребите од повисоко ниво како потребите од пониско ниво би станале задоволени. Релативната важност на овие потреби се менува во текот на психичкиот развој на индивидуата. Maslow секвенцијално ги модифицира своите ставови истакнувајќи дека задоволувањето на потребите на само-актуелизацијата со повисоко мотивирани поединци, всушност, може да се подобрат овие потреби, наместо да се намалат. Исто така, тој прифатил дека некои потреби на повисоко ниво се уште може да се појават по долго лишување од пониско ниво на потреби, а не само по нивното задоволство. [3]

СИСТЕМИ НА НАГРАДУВАЊЕ И МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Мотивацијата за работа не значи желбата да се работи, туку желбата да се добие она што мотивацијата за работа го има на располагање. Всушност, повеќето теории на мотивација за работа не се сите за мотивација, туку за обезбедување на стимулации материјални или психолошки. Сериозно неоправдано е дека мотивацијата за работа се базира на задоволство на вродени потреби. Некои од најпознатите влијателни доверливи теории на мотивација за работа се темелат на идејата дека луѓето имаат вродени потреби кои тие сакаат да ги задоволат преку работа, како што се физиолошки, социјални и психолошки потреби, во растечки редослед на значење и софистицираност и во потешкотија на задоволување. [4]

Според Devanna, бизнис стратегијата поврзана со наградувањето и мотивацијата за задоволството од работата има еластично влијание врз успехот на организацијата, додека, пак, според Schuler и Jackson,



врските меѓу наградите, мотивацијата и задоволството од работата на вработените се стратешки значајни за успехот на јавните и приватните организации. [5]

Според Deeproze [6], очекувањето на финансиска награда мотивира. Ова е особено точно кога работодавачот не знае точно што да направи за да го придобие работникот. Ветувањата на бонуси врз основа на јасни критериуми ги охрабрува луѓето да ги исполнат овие критериуми. Мотивирачки е да се знае дека кога вработените ќе учат странски јазик, ќе добијат бонус. Мотивирачки е да се знае дека ако ги постигнете своите цели што сте ги поставиле на почетокот на годината, ќе добиете бонус како стимул на крајот на годината, особено ако Вие и Вашиот менаџер се среќавате редовно и разговарате за Вашиот напредок во текот на годината, така што ќе знаете точно каде се наоѓате и што повеќе треба да правите постојано.

Процесот на мотивација може да се опише како циклус на три нивоа. Таа започнува со незадоволена потреба на поединецот. Таквата незадоволена потреба предизвикува физичка или психичка напнатост во рамките на поединецот. Со цел да се намали тензијата, поединецот се вклучува кон некое однесување со цел да се задоволат потребите. Откако ќе се постигне целта, и со тоа и потребата е задоволена, процесот на мотивација е завршен. [7]

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

На крајот, можеме да заклучиме дека мотивација, изведба, повратни информации, поттик, награда: сите се тесно поврзани. Тие во суштина се под влијание од страна на чудни модификации. Тоа е само на начините на кои тие се опишани, како тие се вклучени во системот и како се водени и применети во пракса, тие се предмет на културни влијанија и на ефектите на постојано менување на економските и социјалните услови. Принципите не се од фундаментално значење за мотивацијата, изведбата, потенцијалот и волјата за награда, кои, во споредба со минатото или сегашноста, значително ќе се променат во иднина. Напротив, важноста на овие фактори, па дури и повеќе, нивната суштина, веројатно ќе се зголеми. Капацитетот и желбата да се изврши, потенцијалот за развој, способноста и подготвеноста да научат, талентот, знаењето и креативноста се квалитети кои само луѓето можат да ги дадат и дека не може да се создаваат своеволно. [8] Значи, системите на наградување претставуваат основна алатка за влијание врз мотивацијата на вработените, и оттаму на создавањето на мотивирани вработени кои испорачуваат резултати за својата компанија во која што работат.

БИБЛИОГРАФИЈА

- [1]. K. Jehanzeb, F.M. Rasheed, A. Rasheed, Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia, International Journal of Business and Social Science, Vol.3, No.21, 2012, p.273.
- [2]. R.M. Steers, and L.W. Porter, Motivation and Work Behaviour, 5th Edition, McGraw-Hill, 1991, p.35.
- [3]. J.L. Mullins, Essentials of Organisational Behaviour, Financial Times Management, 2006, UK, p.262.
- [4] N. Jackson and P. Carter, Rethinking Organisational Behaviour A Poststructuralist Framework, 2nd Edition, Pearson Education Limited, US, 2006, p.190.
- [5] K. Jehanzeb, F.M. Rasheed, A. Rasheed, Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia, International Journal of Business and Social Science, Vol.3, No.21, 2012, p.272.
- [6] D. Deeproze, How to recognize and reward employees, 2nd Edition, New York, AMACOM, 2006, p.21.
- [7] T. Torres-Coronas, M. Arias-Oliva, Encyclopedia of human resources information systems: Challenges in e-HRM, New York, Information science reference, 2009, p.301.
- [8] H.W. Kressler, Motivate and Reward : Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success, New York, Palgrave Macmillan, 2003, pp.157-158.



УЛОГАТА НА МЧР ВО МОДЕРНИТЕ БИЗНИСИ

Доц. д-р Кристина Крстеска

Бизнис академија Смилевски – БАС
mm_kristina@yahoo.com

УДК | 005.96:334.72

АПСТРАКТ

Менаџментот на човечки ресурси е изложен на бројни и разни предизвици и можности кои се наоѓаат во модерното окружување. Се повеќе од овие предизвици и можности настануваат како резултат на глобалните движења, промени, информации и слично. Спојувања и откупувања на компании и организации веќе стануваат дел од самите организациски стратегии. Можностите кои произлегуваат од ваквите стратегии варираат од спојувања со добавувачи до диверзификација на производи или услуги. Понатаму, можностите кои се раѓаат можат да значат и намалување на трошоци, пренос на know-how, отворање на нови пазари за истите производи или пак проширување на палета производи пласирани на веќе постоечките пазари. Од другата страна пак, предизвиците вбројуваат зголемена конкуритивност помеѓу ентитетите – играчи на постоечките корпоративни полиња. Ефективната синергија која се раѓа помеѓу различните делови на корпорациите бараат брза, но планирана, централизирана и структурна адаптација како на локално, така и на корпоративно ниво. Можно решение на ваквиот предизвик е уникатен, креативен и иновативен пристап преку различни и модерни компетенции. Затоа, како што се промените неизбежен елемент во модерниот свет, така и МЧР игра значително критична улога во бизнисот.

Клучни зборови: МЧР, промени, модерен бизнис, менаџмент

КРАТОК ВОВЕД

Во зависност од целта на комбинацијата, постојат три вообичаени начини преку кои деловните активности се здружуваат за здобивање предности на нивните пазари:²⁴

- Вертикално спојување. Ова се случува кога една компанијата се комбинира со добавувач или клиент. Како на пример, комбинирање на големопродажба со малопродажба.
- Хоризонтално спојување. Ова се случува кога две компании со сличен бизнис модел влегуваат во комбинација. Како на пример, комбинирање на две авиокомпаниии.
- Конгломератно спојување. Ова се случува кога две компании од неповрзани индустрии влегуваат во комбинација, како на пример кога компанија за електроника се придружува со компанија за осигурување.

Како доказ, соодветните компании се под влијание на промените од процесот на интеграција, преку задржување на важните ресурси, трансфер на ресурсите од или во соодветните компании и преку елиминација на вишокот на ресурси²⁵, каде математичките пресметки и сценарија во МЧР може да одиграат значајна улога.

²⁴ Практичен водич за спојувања, преземања, и пренасочувања, Издавачка куќа Делта, 2019, Страница 2, https://www.apexcpe.com/Publications/171025.pdf?fbclid=IwAR0HvygEFNYy3VQvDKYMgn5B4f1Qhr-j_5QKGLC9nvWWHW0yL30epzMaMI, датум 20.08.2019

²⁵ Mariana Vancea, ПРЕДИЗВИЦИ И УДЕЛИ ВО ИНТЕГРАЦИСКИ ПРОЦЕСИ ОД ПОСТ-ПРЕЗЕМАЊЕ Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 13(1), стр. 167, http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1320111/18.pdf?fbclid=IwAR1yczTjEgycbb_3cONNRPiW22Kpz0BSZKzYagPLUMiHApCvaXc-d7hly78, датум 01.06.2019



Како и да е, корпоративните спојувања и преземања во индустријализираните економии се чести и прифатено е дека големите спојувања имаат огромен ефект врз прераспределба на богатството и предизвикуваат загриженост за корпоративното управување и кодовите на преземање, што понатаму се користат од организациите за постигнување на разни цели, а исто така делува и како механизам за дисциплина на пазарот²⁶. Доказот е евидентиран преку користење на математичко сценарио, пресметки и генерално влијание во бизнисот без да се исклучи менаџирањето со човечки ресурси.

ЗОШТО СПОЈУВАЊА И ПРЕЗЕМАЊА?

За да се разбере улогата на МЧР во модерните бизниси, важно е да се разберат некои од позначајните мотиви за спојување, а тие вклучуваат:²⁷

- Раст
- Оперативна синергија
- Финансиска синергија
- Диверзификација на ризик
- Градење на империја:

Понатаму, носителите на спојувања ги истакнуваат активностите или карактеристиките што доведуваат до спојување или преземање на компаниите, а вообичаените примери за тоа вклучуваат:²⁸

- потреба од специфична вештина или ресурс;
- берза;
- глобализација;
- географска консолидација;
- диверзификација;
- секторски притисоци;
- намалување на капацитети;
- вертикална интеграција;
- зголемена ефикасност на управување;
- желба да се освои нов пазар или база на клиенти;
- потребата да се влезе во растечки сектор или пазар

Генерално, честите превземачи, во просек создаваат поголема вредност од преземањата отколку оние кои тоа поретко го прават, бидејќи подобро можат да ги избегнат стапците и стекнуваат поголема вредност од деловните зделки; развојот на можностите за спојувања и преземања бара развој на

²⁶ Piesse, Jenifer & Lee, Cheng-Few & Lin, Lin & Kuo, Hsien-Chang. (2013). Спојување и преземање: Дефиниции, Мотиви и Одговори на Пазарот. 10.1007/978-1-4614-5360-4_28. (страница) https://www.researchgate.net/publication/290095164_Merger_and_Acquisition_Definitions_Motives_and_Market_Responses?fbclid=IwAR13PSTOs1ERheB5ghZF0-jSELyJUZ5xY8dRvpU3LP9ur1uoAANo7cgsKxE датум 29.09.2019

²⁷ Вовед во спојувања и преземања, Страница 8, https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/12642/5/05_chapter%201.pdf?fbclid=IwAR3BPeWz-n7cYoLUeV6A1ckTgptwwDXbDdCm6XMAx8RFRuLVMCU9-trcPY, датум 02.09.2019

²⁸ Alexander Roberts, Dr William Wallace and Dr Peter Moles Спојувања и Преземања, Единбург Бизнис училиште Универзитет Хериот-Ват Единбург, (страници 21 & 22) <https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Mergers-Acquisitions-Course-Taster.pdf?fbclid=IwAR2Q9xGJqx6fhnszS9GyUSaiWiZgPF0WHuV835n7jClzCjd8ETMGbAMrC6Y> датум 29.09.2019



вештини, организациска структура – т.е. оддели и функции- улоги, процеси, процедури и форми во сите фази од трансакцијата во комбинација со структури за институционализирање на учењето од претходните трансакции.²⁹

Затоа, математичките пресметки и сценарија за причините и ефектите во МЧР можат да одиграат значајна улога и МЧР доделува различен дел од улога, вклучувајќи повеќе математика во модерните бизниси.

Понатаму, во традиционалниот опфат на корпоративното право, постоечки улоги за регулирање се:³⁰

- да се зајакне и разјасни авторитетот и контролата над една корпорација како при процесот на спојувања и преземања, поставување на основни права за учество во носење на поврзани одлуки,
- да се фасилитира спојувањето и преземањето со надминување на колективните дејствувања и трошоци за трансакција,
- да ги ограничи и подобри исходите поврзани со конфликтот на интереси, и
- да го одврати или ублажи грабежот, одземањето на средства и прекумерните спојувања и влијанија поврзани со преземањата
- да ги заштити тие сопственици (ако сопствениците од едната страна се распрснати) што понекогаш се преклопува или протега во доменот на регулирање на хартиите од вредност и стандардите за котација.
- да се справува со овие несакани ефекти.

МЧР АКТИВНОСТИ ЗА ВРЕМЕ НА СПОЈУВАЊЕ ИЛИ ПРЕЗЕМАЊЕ

По проценката на предизвиците и прашањата поврзани со спојувања и преземања, предложени се следните препораки:³¹

- Спојувањата и преземањата ќе бидат повеќе продуктивни и профитабилни за компанијата доколку менаџерот за човечки ресурси гарантира јасна и релевантна комуникација
- Менаџерот за човечки ресурси треба да зборува со еден глас од моментот кога договорот е објавен за да се избегне двосмисленост
- Тој треба да ги открие централните работи и факти, но сепак да ја задржи доверливоста на критичните информации
- Да покаже грижа, емпатија и почит кон секој поединечен чинител во процесот на комуникација
- Двонасочната комуникација каде се потенцира фидбекот е секогаш поефикасна

²⁹PWC, Спојувања & Преземања Успех и Неуспех при С&П, јуни 2016, (страница 24), https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-mergers-acquisitions.pdf?fbclid=IwAR3kdh_uNYNCueupnB4uyMDKUK5YAk_pA9LoeGkHWIdtLa4v1bsy7IRT4fM, датум 20.08.2019

³⁰John C. Coates IV, Спојувања, Преземања и Преструктурирање: Видови, Регулатива, и Модели на Пракса (Harvard John M. Olin Discussion Paper Series Discussion Paper Бр. 781, јули 2014, Оксфорд Прирачник за корпоративно право и управување, претстои). Страница 7 и 8 https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/20213003/Coates_781.pdf?sequence=1&fbclid=IwAR1jUzPP7I-EKvdFTK0PN3yBLsVKmBmKb9uUlj_jdlmXXvD2epsjuoz-oo, датум 20.08.2019

³¹Предизвици при спојувања и преземања Страница 6 и 7, https://www.ijmrnd.com/assets/pdf/Educational-Leadership/Challenges-in-Mergers-and-Acquisitions.pdf?fbclid=IwAR1G_40p-vymCGI2B0hG7rhH1GzUPBEHYiUG6O6OB9OMZKdcNHA42Jfnc6o, датум 20.08.2019



- Менаџерот треба да ги процени и отпушти оние вработени кои би имале најмало влијание врз крајната цел
- Со цел да се избегнат прашањата за возраста и полот при отпуштањата, менаџерот за човечки ресурси треба да ја базира својата одлука со користење на мерливи и објективни фактори поврзани со работата
- За успешно спроведување на одлуката за релокација, компанијата треба да ја процени фамилијата, условите на домување и трошокот за сегашната локација на вработениот, со цел да утврди какви придобивки тој одреден вработен би имал.
- Евалуација и споредување на потенцијалните трошоци и придобивки на вработениот кој е релоциран.

Понатаму, подолу е дадена табела 1, што е поприменлива за малите и средни компании за употреба или за понатамошна споредба.

Активности што треба да се избегнуваат	Активности што треба да се практикуваат
Нејаснотии	Отворен ум, флексибилност и транспарентност
Себичност	Поголема унисолидарност за поголема кауза
Филозофии пред спојување	Нова филозофија и заедничка идеологија
Деловни практики пред спојување	Стратешки и унифицирани деловни планови
Доминантно однесување	Нова и заедничка корпоративна култура
Самоодржување и внатрешна политика	Правични, унифицирани и споделени одлуки
Сегментирани човечки способности	Засилени способности и обуки
Супериорен-инфериорен домен	Еднаков дух, мотивација и ентузијазам
Задржување на ресурси и разлика во долг	Уникатни ресурси и презервации на долг

Табела 1. Коалициски менаџмент и активности што треба да се избегнуваат и практикуваат :³²

Конечно, потребно е правилно планирање на процесот на спојувања и преземања, па дури и е од витално значење за идната функционалност на превземените компании; слободниот проток на информации за време на процесот на спојување или преземање е од огромно значење за благосостојбата и мотивација на вработените, бидејќи задржувањето на информации резултира со гласини и негативни ставови кај вработените што може да предизвика проблеми за компанијата на долг рок,³³ и употребата на математиката може да биде суштинска преку потребите од сценарија, пресметки и утврдување на влијанијата на потенцијалните мотивациони проблеми врз перформансите на бизнисот во целина. На овој начин МЧР стекнува дополнителен и различен дел од вообичаената историска улогата, преку вклучување повеќе математика како потреба во модерните бизниси.

³²Md. Abdur Raquib* , Md. Pauzi Bin Musif** and Musthafa Bin Mohamed, Стратешки прашања поврзани со корпоративни Спојувања и Преземања за Мали и Средни Компании -- Размислена анализа од гледна точка на предизвици на промени, Asia Pacific Management Review (2003) 8(1), 99-112, страница 107, <https://pdfs.semanticscholar.org/8d0c/57210fd2a383ff31c672fbff4d06a0eb42c1.pdf?fbclid=IwAR1eyY59UdZDoZYnZG6us8mImUXyXAWrmvdF0WtEEX4kLyWON9LMY5jyCQ0>, датум 20.08.2019

³³Tapio Porvari ПРЕДИЗВИЦИ ВО ОРГАНИЗАЦИОНАТА КУЛТУРА ВО СИТУАЦИИ НА СПОЈУВАЊЕ ИЛИ ПРЕЗЕМАЊЕ, стр. 39, Bachelor's thesis International Business General Management 2014, TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79370/Tapio_Porvari.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR2-FLMM22rg3R6IZkltGsb00wYGyfnihBtfcl3R3IkUoMogoEM8kLk-y3k, датум 02.09.2018



КАКО МОЖЕ МЧР ДА ДАДЕ ПОДДРШКА ПРИ СПОЈУВАЊА И ПРЕЗЕМАЊА?

Како заклучок, користејќи ги наведените точки дадени подолу³⁴ и користејќи го прегледот на литературата достапен погоре како и соодветното професионално искуство, важноста на МЧР и препораките за вклучување се потврдени и проширени:

Потребно е еднакво внимание на човечкиот капитал како и за финансискиот капитал и дополнителната препорака се однесува на зголемено практикување на математиката при различните пресметки

Културните разлики и разбирањето на ефектот од тие разлики исто така ја потенцира улогата на МЧР како значајна. Поточно, во фазата на интеграција, можат да се појават проблеми како резултат на човечки фактори, културна некомпатибилност и несоодветно управување со процесот на интеграција³⁵. Затоа, МЧР стекнува дополнителен и различен удел во современиот бизнис.

Задоволството на вработените, брендот, знаењето, итн., не се лесно мерливи параметри, па оттука и покрај значајната улога на поддршка што МЧР ја има, и се шири на коефициентите на задоволство на вработените, свеста за брендот и други корисни информации и соодноси, стапката на учество и слично се остварува со употреба на математиката и со тоа МЧР има поразновидна улога во модерниот менаџмент.

Талент, што мислат, како можат да се задржат, мотивираат и работат, и последователно, проширено до таму да МЧР како стандарден сопственик на процесите се грижи за значењето при водење на математичките пресметки за подобра експресија и разбирање на подготвеноста на талентите и други коефициенти при планирање на сукцесија.

ЗАКЛУЧОЦИ

Севкупен заклучок е дека компаниите што имаат успешни зделки при спојувања и преземања користат детална стратегија за интеграција и планирање, каде управува тим за интеграција со полно работно време, бидејќи се посветува соодветно внимание на формулирање на стратешкиот план што обезбедува стратеска соодветност и набљудување на процесот на интеграциско планирање, каде доминантната организација не ги наметнува своите организациски системи, процеси и култура.³⁶

Во согласност со заклучокот за спојувања и преземања (пр. Индија) дека спојувањата и преземањата по природа се стратешки и мотивите се движат во ранг од раст и експанзија до висок квалитет на човечките ресурси, силно присуство на брендот и глобален идентитет и лидерство, спојувањата и преземањата исто им помагаат на бизнис лидерите да бидат пред својата конкуренција, преку преземање на пресметан ризик, иницирање и непречено управување со процесот на преземање и консолидација³⁷.

³⁴Jay Niblick, 2008, Genius File #10: Проблемот со спојувања и преземања, Metro Pro Theme on Genesis Framework, http://whatsyourgenius.com/wp-content/pdf/GF-10-Dumb%20Mergers%20and%20Acquisitions.pdf?fbclid=IwAR1bcoEFfs4tfnKM6zAvn1EuU62mHyf5rg_u04V-m0-y6J3FCUrwDhX0yTY, датум 30.09.2019

³⁵Mariana Vancea, ПРЕДИЗВИЦИ И УДЕЛИ ВО ИНТЕГРАЦИСКИ ПРОЦЕСИ ОД ПОСТ-ПРЕЗЕМАЊЕ Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 13(1),, стр. 167, http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1320111/18.pdf?fbclid=IwAR1yczTjEqycbb_3cONNRPiW22Kpz0BSZKzYagPLUMiHApCvaXc-d7hly78, датум 01.06.2019

³⁶AU - Allahar, Haven, 2015, Преглед на клучните прашања при спојувања и преземања: Случајот на Тринидат и Тобаго, Меѓународен весник за Економија, Комерција и Менаџмент, страница 422, https://www.researchgate.net/publication/281556946_An_Overview_of_Key_Issues_in_Mergers_and_Acquisitions_A_Case_of_Trinidad_and_Tobago?fbclid=IwAR1_3BafNkrR3PmhO48dGuZileZiKGTXXZpj8CG_h7zJMZBI3MkqsB0czLY, датум 19.08.2019

³⁷ Dr. Partap Singh, Head & Asstt. Professor, Deptt. of Management studies, S. D. Institute of Technology and Mgt. (SDITM) Israna, Panipat, Haryana, Спојувања и Преземања: Одредени Прашања & Трендови, Меѓународен весник за Иновации во Инженерство и Технологија (IJET), Vol. 1 Издание 1 јуни 2012, страница 7, <http://ijet.com/wp-content/uploads/2012/08/1.pdf?fbclid=IwAR1m69SvrPS2hMQ1qLGF-PUWn7vp-j9MmfqN6JqHRyMIUL1P2phl02B-iVU>, датум 03.08.2019,



Улогата на МЧР во современите бизниси станува се поразновидна, со зајакнат фокус на примена на математички. Математиката се применува во разни сценарија од различен аспект во МЧР, при регрутација, таленти, културни, организациски, финансиски и многу други аспекти каде МЧР се пресекува со други деловни функции и каде интеграцијата на Математикат со МЧР и е од суштинско значење во целокупната деловна метрика и перформанси.

ПРЕГЛЕД НА КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Практичен водич за спојувања, преземања, и пренасочувања, Издавачка куќа Делта, 2019, Страница 2,
https://www.apexcpe.com/Publications/171025.pdf?fbclid=IwAR0HvygEFNYy3VQvDKYMgn5B4f1Qhr-j_5QKGLC9nvWWHW0yL30epzMaMI, датум 20.08.2019
2. Mariana Vancea, ПРЕДИЗВИЦИ И УДЕЛИ ВО ИНТЕГРАЦИСКИ ПРОЦЕСИ ОД ПОСТ-ПРЕЗЕМАЊЕ, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 13(1),, стр. 167,
http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1320111/18.pdf?fbclid=IwAR1yczTjEqycbb_3cONNRPiW22Kpz0BSZKzYagPLUMiHApCvaXc-d7hly78, датум 01.06.2019
3. Piesse, Jenifer & Lee, Cheng-Few & Lin, Lin & Kuo, Hsien-Chang. (2013). Спојување и преземање: Дефиниции, Мотиви и , Одговори на Пазарот. 10.1007/978-1-4614-5360-4_28. (страница)
https://www.researchgate.net/publication/290095164_Merger_and_Acquisition_Definitions_Motives_and_Market_Responses?fbclid=IwAR13PSTOs1ERheB5ghZFO-jSELyJUz5xY8dRvpU3LP9ur1uoAANo7cgsKxE датум 29.09.2019
4. Вовед во спојување и преземање, страница 8,
https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/12642/5/05_chapter%201.pdf?fbclid=IwAR3BPeWz-n7cYoLueV6A1ckTgptwwDXbDdCm6XMAx8RFRuILVMCU9-trcPY, датум 02.09.2019
5. Alexander Roberts, Dr William Wallace and Dr Peter Moles Спојувања и Преземања, Единбург Бизнис училиште Универзитет Хериот-Ват Единбург, (стр. 21 & 22)
<https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Mergers-Acquisitions-Course-Taster.pdf?fbclid=IwAR2Q9xGJq6fhnszS9GyUSaiWiZgPF0WHuV835n7jClzCjd8ETMGbAMrC6Y> датум 29.09.2019
6. PWC, Спојувања & Преземања Успех и Неуспех при С&П, јуни 2016, (стр. 24),
https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-mergers-acquisitions.pdf?fbclid=IwAR3kdh_uNYNCueupnB4uyMDKUK5YAk_pA9LoeGkHWIdtLa4v1bsy7IRT4fM, датум 20.08.2019
7. John C. Coates IV, Mergers, Спојувања, Преземања и Преструктурирање: Видови, Регулатива, и Модели на Пракса (Harvard John M. Olin Discussion Paper Series Discussion Paper No. 781, July 2014, Оксфорд Прирачник за корпоративно право и управување, претстои). Страница 7,
https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/20213003/Coates_781.pdf?sequence=1&fbclid=IwAR1jUzPP7I-EKvdFTKOPN3yBLSVKmBmKb9uUlzJ_jdlmXXvD2epsjuoz-oo, датум 20.08.2019
8. Предизвици при спојувања и преземања страница 6 и 7,
https://www.ijmrnd.com/assets/pdf/Educational-Leadership/Challenges-in-Mergers-and-Acquisitions.pdf?fbclid=IwAR1G_40p-vymCGI2B0hG7rhH1GzUPBEHYiUG6O6OB9OMZKdcNHA42Jfnc6o, датум 20.08.2019
9. Md. Abdur Raquib* , Md. Pauzi Bin Musif** and Musthafa Bin Mohamed, Стратешки прашања поврзани со корпоративни Спојувања и Преземања за Мали и Средни Компании -- Размислена анализа од гледна точка на предизвици на промени, Asia Pacific Management Review (2003) 8(1), 99-112,Страница 107,



<https://pdfs.semanticscholar.org/8d0c/57210fd2a383ff31c672fbff4d06a0eb42c1.pdf?fbclid=IwAR1eyY59UdZDoZYNzG6us8mlmUXyXAWrmvdF0WtEEX4kLyWON9LMY5jyCQ0>, датум 20.08.2019

10. Tapio Porvari ПРЕДИЗВИЦИ ВО ОРГАНИЗАЦИОНАТА КУЛТУРА ВО СИТУАЦИИ НА СПОЈУВАЊЕ ИЛИ ПРЕЗЕМАЊЕ, стр. 39, Bachelor's thesis International Business General Management 2014, TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79370/Tapio_Porvari.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR2-FLMM22rg3R6IZkltGsb00wYGyfnihBtfcl3R3IkUoMogoEM8kLk-y3k, датум 02.09.2018
11. Jay Niblick, 2008, Genius File #10: Проблемот со спојувања и преземања, Metro Pro Theme on Genesis Framework, http://whatsyourgenius.com/wp-content/pdf/GF-10-Dumb%20Mergers%20and%20Acquisitions.pdf?fbclid=IwAR1bcoEFfs4tfnKM6zAvn1EuU62mHyf5rg_u04V-m0-y6J3FCUrwDhX0yTY, датум 30.09.2019
12. Mariana Vancea, ПРЕДИЗВИЦИ И УДЕЛИ ВО ИНТЕГРАЦИСКИ ПРОЦЕСИ ОД ПОСТ-ПРЕЗЕМАЊЕ, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 13(1),, стр. 167, http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1320111/18.pdf?fbclid=IwAR1yczTjEqycbb_3cONNRPiW22Kpz0BSZKzYagPLUMiHApCvaXc-d7hly78, датум 01.06.2019
13. AU - Allahar, Haven, 2015, Преглед на клучните прашања при спојувања и преземања: Случајот на Тринидат и Тобаго, Меѓународен весник за Економија, Комерција и Менаџмент, страница 422, https://www.researchgate.net/publication/281556946_An_Overview_of_Key_Issues_in_Mergers_and_Acquisitions_A_Case_of_Trinidad_and_Tobago?fbclid=IwAR1_3BafeNkrR3PmhO48dGuZileZiKGTXZpj8CG_h7zJMZBI3MkqsB0czLY, датум 19.08.2019
14. Dr. Partap Singh, Head & Asstt. Professor, Deptt. of Management studies, S. D. Institute of Technology and Mgt. (SDITM) Israna, Panipat, Haryana, Спојувања и Преземања: Одредени Прашања & Трендови, Меѓународен Весник за Иновации во Инженерство и Технологија (IJET), Vol. 1 Издание 1 јуни 2012, страница 7, <http://ijiet.com/wp-content/uploads/2012/08/1.pdf?fbclid=IwAR1m69SvrPS2hMQ1qLGF-PUWn7vp-j9MmfqN6JqHRyMIUL1P2phi02B-iVU>, датум 03.08.2019,



ИНТЕРАКЦИЈА МЕЃУ ЕЛЕМЕНТИТЕ НА BURKE & LITWIN – ОВИОТ МОДЕЛ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКАТА ИЗВЕДБА

Проф. д-р Лидија Стефановска	Бизнис Академија Смилевски БАС Скопје l_stefanovska@yahoo.com
Проф. д-р Менде Солунчевски	Бизнис Академија Смилевски БАС Скопје mendesolun@yahoo.com
Проф. д-р Горан Василевски	Бизнис Академија Смилевски БАС Скопје gvasilevski@yahoo.com

УДК | 005.591.4-024.61/.62:303.22

АПСТРАКТ

Сегашниот бизнис контекст ја наметнува потребата организациите постојано да се прилагодуваат кон промените кои се иницирани од надворешни или внатрешни двигатели. Тоа прилагодување е всушност промената која се случува во самата организација.

Теоријата и практиката нагласуваат дека промените кои се случуваат во надворешното опкружување се многу повеќе забележливи и честопати обврзувачки да имплицираат промени во организациите, во целина или во некои нивни сегменти. За разлика од нив, внатрешно генерираните промени или промените на внатрешните организациски елементи честопати се поттурнуваат, се сметаат за помалку важни, а понекогаш може да поминат незабележано од страна на менаџментот на организацијата.

Сепак, внатрешните и надворешни елементи на промените не може да се разгледуваат изолирано, заради тоа што најчесто надворешните двигатели ги иницираат и потребите за внатрешни промени. Од друга страна пак, од особена важност е менаџерите да умеат да ги препознаат и оние потреби за промени кои можеби во моментот не се неопходни, но во некој нареден период би можеле да ги обезбедат на организацијата конкурентска предност на подог временски рок.

Во оваа насока се движи и целта на овој труд, односно да се утврди степенот на значајност на промените за одделна организација во насока на подобрување на нејзината организациска изведба и конкурентска предност, како и да се утврди нераскинливата врска која постои меѓу елементите на Burke & Litwin – овиот модел на организациски промени.

Клучни зборови: *органizaциски промени, Burke & Litwin – ов модел, организациска изведба.*

ВОВЕД

За подобрување на организациската ефикасност и ефективност менаџерските тимови потребно е да ги препознаат потребите за различни типови организациски промени и да преземат чекори за нивна имплементација и правилно менаџирање на тој пат. Денес, скоро и да не постои организација, без оглед на нејзината големина и дејност, која не е исправена пред предизвикот за константно прилагодување кон опкружувањето, во насока на постигнување конкурентска предност на долг временски рок. Теоријата на менаџментот смета дека денес организациските промени, стануваат моќен извор за правилен организациски раст и развој.

Во тој контекст, од особена важност е менаџерските тимови добро да ги познаваат концептите, моделите и процесите за менаџирање со организациските промени и нивното влијание врз целокупната организациска изведба, но и изведбата на поединците во неа (Aleksic A., 2014).

Воспоставувањето рамнотежа со опкружувањето потребно е да биде во насока на спроведување активности кои ќе придонесат не само кон подобрување на моменталната изведба, но и на оние



активности кои во иднина би создале нови вредности за организацијата (Lawler et al., 2011). Се смета дека првенствено е потребно организациите да постигнат ниво на размислување во кое промените ќе ги перцепираат како можност, наспроти втемеленото размислување дека тие се закана и дека тие ќе им помогнат во процесот на остварување на организациските цели (прилагодено според Golkar, 2013). Организациските промени ја поврзуваат сегашноста со иднината. Имено, сетот активности кои се преземаат во сегашноста и овозможуваат на организацијата да постигне подобрена состојба, односно позиција која ќе помогне во исполнувањето на организациските цели во иднина, во променет контекст на дејствување.

BURKE & LITWIN МОДЕЛ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ

Еден од позначајните модели за важноста на организациските промени, посебно во делот на организациска изведба го имаат развиено авторите Burke i Litwin (слика 1), кој модел ја прикажува поврзаноста меѓу поширокиот организациски контекст и процесот на промени во самата организација. Иако основната рамка на моделот е повеќе поврзана со теоријата на менаџментот, сепак елементите на моделот и нивното меѓусебно влијание се темелат на бројното практично искуство на авторите како консултанти и емпириските истражувања за поврзаноста на елементите во овој модел (Burke & Litwin, 1992).



Слика 1: Burke & Litwin модел на организациски промени

Авторите го опишуваат моделот како механизам кој ги прикажува главните променливи кои треба да се земат предвид во секој обид да се предвиди и објасни вкупниот излез на однесување на една организација, најважните интеракции меѓу овие варијабли и како тие влијаат на промените.

Постојат четири групи на елементи во една организација: надворешното опкружување, трансформациски фактори, трансакциски фактори и перформанси. Секоја група потоа содржи различни елементи од организацијата. Дијаграмот покажува кои елементи припаѓаат во која група, како тие комуницираат едни со други како и севкупната хиерархија на елементите во една организација (<https://www.accipio.com/eleadership/mod/wiki/view.php?id=1848>).



Почетокот на процесот го претставува влезот во организацијата - надворешната средина, а крајот на процесот излезот на организацијата, односно организациската изведба.

Надворешна средина во моделот ги претставува сите сили или услови надвор од организацијата што влијаат или ќе влијаат врз нејзините процеси. Индивидуалните и организациски перформанси го претставуваат вкупниот излез на организацијата и го означуваат квалитетот на организациска изведба која може да биде детектирана на многу различни начини, започнувајќи од зголемен профит, продуктивност, зголемено задоволство на клиентот итн. За разлика од нив, трансформациските фактори се длабоко вградени процеси и карактеристики на организацијата. Секоја промена што ќе се појави кај овие фактори ќе има значителни последици за остатокот од организацијата. Дури и при секоја друга промена потребно е внимателно анализирање на овие фактори и преземање активности за нивно прилагодување кон контекстот, а трајната промена на било кој од овие фактори, веројатно ќе ги промени и самите промени во организацијата и нивната имплементација. Трансформациските фактори се најсилно погодени од надворешното опкружување, а тие самите пак имаат најсилно влијание врз трансакциските фактори во претставениот модел на промени (<https://www.accipio.com/eleadership/mod/wiki/view.php?id=1848>).

Сите наведени организациски елементи се во меѓусебна интеракција, па затоа промената во еден од елементите може значително да влијае и врз другите елементи. Промената може да се случи во еден или повеќе елементи од моделот, но штом елементот е позициониран повисоко на хиерархијата, ќе има поголемо влијание врз промената на другите елементи (Carr et al., 1996). Промената на елементите кои се позиционирани во горниот дел на моделот, најчесто е иницирана од надворешните промени во опкружувањето, а тоа значи дека целата организација е под влијание на тие промени. Таа промена по природа најчесто е дисконтинуирана и револуционерна, односно навлегува длабоко во организациските структури и има потреба од визионерско водство (Burke, 2002). Затоа со право може да се истакне дека овие елементи уживаат поголема важност, со оглед на тоа што промените во нив влијаат врз целокупниот организациски состав. Иако поврзувањето на елементите во моделот може да оди во сите насоки и правци, сепак се смета дека оние кои имаат правец од горе надолу носат и поголема важност за организацијата во целина.

ИДЕНТИФИКУВАЊЕ И СПРАВУВАЊЕ СО ДВИГАТЕЛИТЕ НА ПРОМЕНИ

Употребата на моделот налага пред се дијагностицирање на одреден организациски проблем и преземање иницијатива за промена преку одреден акциски план. Потоа се идентификува специфичниот елемент каде се планира промената и од каде најчесто доаѓа и проблемот. Наредниот чекор опфаќа анализа на сите останати засегнати елементи во моделот.

(<https://www.accipio.com/eleadership/mod/wiki/view.php?id=1848>)

1. **Надворешно опкружување.** Ова ги вклучува факторите кои се дел од посебното и општото опкружување за организацијата. Сите овие фактори имаат или ќе имаат значајни последици врз нејзиното работење. Според ова, значајно е организацијата да спроведе ПЕСТ анализа, со која навреме би ги открила промените кои може да се случат во политичкото, економско, социјално и технолошко опкружување. Од особена важност е да се анализира и посебното опкружување како што се: добавувачите, дистрибутерите, клиентите и конкуренцијата.
2. **Мисија и стратегија.** Мисијата на организацијата ја артикулира причината за нејзиното постоење, започнувајќи од нејзината прамисија. Тоа е основа врз која треба да се гради целокупната активност и да се обмислува посакуваната иднина. Стратегијата пак може да се толкува во поширока смисла, како начин на реализација на мисијата и е во директна заедничка корелација со мисијата и промените кои се случуваат во организацијата.
3. **Водство.** Начинот на кој промените се спроведуваат и прифаќаат во организацијата во голема мера зависи од стилот на водење, односно од врвниот менаџерски тим. Особено кога организацијата спроведува промени од било кој тип, улогата на водството е огромна и во себе вклучува елементи



на психологија, посебно во делот на справување со стравот кај вработените, кој како неделива компонента оди „рака под рака“ со промените.

4. **Организациска култура.** Организациската култура може да се опише како „ветер во грб“ кон постигнување на работен успех. Се однесува на верувањата, вредностите, нормите, перцепциите и однесувањето кои преовладуваат во една организација. Промената на културата не се случува и не може да се случи преку ноќ. Се развива низ годините, а претрпува измени како резултат на промените кои се случуваат во организацијата. Менаџирањето на овој дел опфаќа поставување на посакувани цели за однесувањето на вработените, во согласност со новата организациска стратегија и она што организацијата ќе го вреднува за важно во иднина. Сепак и сопственото однесување на менаџерите при овој процес треба да се вклопува во овие очекувања.
5. **Структура.** Многу често, промените во стратегијата може да доведат до промени во структурата на организацијата, што пак има силни влијанија за промена на целокупниот организациски органограм и хиерархиска поставеност. При менаџирањето на овој процес, важно е да се процени влијанието на структурните промени и да се постигне разбирање кај вработените за промените кои се случиле во овој дел.
6. **Системи.** Овој елемент од моделот се однесува на политиката и процедурите во организацијата, односно механизми кои се воспоставени за да им помогнат и да ги поддржат вработените и активностите кои се спроведуваат.
7. **Менаџерска практика.** Контекстот на овој елемент е поврзан со однесувањето и активностите кои ги преземаат менаџерите, а се насочени генерално кон спроведување на целокупната стратегија. Тука се поставуваат и клучните прашања за алокација на ресурсите, односот со вработените и сл.
8. **Работно единство и клима.** Од особена важност за една организација е перцепцијата на вработените за колегите и вкупната работна средина. Во голема мера влијаат и врз зголемување на чувството на посветеност. Непосредната работна средина, се смета за еден од водечките фактори за креирање позитивен став кон организацијата во целина. Заради ваквата суптилност на овој елемент, промените кои се креираат во непосредната работна средина треба да се спроведуваат сензитивно и да се очекува дека истите ќе повлечат и низа емотивни реакции кај вработените. Типично е изразено кога промената вклучува и промена на локацијата, персоналот, условите за работа и работното време.
9. **Задачи и индивидуални вештини/способности.** Промената на организациската структура, честопати налага и промена во потребните вештини и способности за завршување на работните задачи. Во тој контекст, улогата на менаџментот е да ги препознае потребите за стекнување на нови вештини и нивно развивање.
10. **Мотивација.** Се смета дека утврдувањето на нивото на мотивација на вработените ќе го олесни утврдувањето колку тие доброволно ќе ги вложат напорите за остварување на организациските цели. Тоа ги опфаќа и активностите да се направи нешто повеќе за организацијата.
11. **Индивидуални потреби и вредности.** Промената на организациската структура не ретко иницира и промени во динамиката на работа на поединците или тимовите. Напредуваат оние тимови кои брзо ќе може да се прилагодат кон промените и кои ќе успеат да постигнат синергија.
12. **Изведба.** Овој елемент може да се разгледува од аспект на организациско, секторско или индивидуално ниво. Може да се мери и споредува врз основа на остварениот промет, продуктивноста на работа, квалитетот, ефикасноста и задоволството на клиентите.

ЗАКЛУЧОК

Теоријата и практиката ја истакнуваат нераскинливата поврзаност меѓу конкурентноста на организациите и организациските промени. Понудениот модел на Burke & Litwin и денес се разгледува како еден од најтемелните модели за дијагноза и планирање на организациските промени. Сепак, вредно е да се нагласи дека овој модел ги нуди основите за почеток на организациски промени и ја нагласува



поврзаноста меѓу елементите во процесот, па затоа потребно е секоја организација да го прилагоди овој модел кон сопствените специфики, големина и дејност. Уште поважно е да се контролира и степенот на имплементација на планираните организациски промени, за да не се остане на ниво на иницијатива и желба.

Со оглед на хиерархиската поставеност на елементите во моделот, може да се заклучи дека надворешното опкружување е најголем иницијатор и двигател за организациски промени. Промените во надворешното опкружување налагаат и битни промени на внатрешните компоненти на секоја организација, посебно во делот на организациска стратегија и мисија, а со тоа поврзано и структурата на организацијата, нејзината култура и стилот на водство, што пак повлекува и промена на дотогашната менаџерска практика. Сепак холистичкиот аспект за гледање на поврзаноста на елементите на моделот на организациски промени, не упатува на констатацијата дека промените имаат и значајна улога на мотивацијата на вработените и индивидуалната и организациска изведба.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Aleksic A., (2014), *Oeconomica Jadertina* 1/2014, Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena
file:///D:/Documents/Downloads/Upravljanje_organizacijskim_promjenama_Ana_Aleksic.pdf
2. Burke, W.W. & Litwin, G. H., (1992), A Causal Model of Organizational Performance and Change, *Journal of Management*, 18(3), pp. 523-545;
3. Burke, W. W., (2002), *Organization change, Theory and Practice*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications;
4. Carr, D. K., Hard, K. J., Trahan, W. J., (1996), *Managing the Change Process, A Field Book for Change Agents, Consultants, Team Leaders, and Reengineering Managers*, New York: McGraw Hill;
5. Golkar, H., (2013), Today Change Management is Necessary and Requirement for Organizations, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(10), pp. 458-469;
6. Lawler III, E. E., Worley, C. G., Creelman, D., (2011), *Management Reset, Organizing for Sustainable Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass;
7. Смилевски Ц., Стефановска Л., *Организациски промени – компендиум*, БАС Скопје;
8. https://www.google.com/search?q=burke+litwin+model+of+organizational+change&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=-KMAke-hBj8QrM%253A%252CSWKY-tiC8oP6mM%252C_&vet=1&usg=AI4_-kQ2CS2xFhjw3rLkJjW1fJBe3IDWXA&sa=X&ved=2ahUKEwjYkbiqlfvhAhVPJZoKHZc_DUEQ9QEwA3oECAgQC&cshid=1556742428684174#imgrc=-KMAke-hBj8QrM:&vet=1
9. <https://www.accipio.com/eleadership/mod/wiki/view.php?id=1848>



ВЛИЈАНИЕТО НА КВАЛИТЕТОТ НА УСЛУГАТА ВРЗ ЗАДОВОЛСТВОТО КАЈ ПОТРОШУВАЧИТЕ, ЛОЈАЛНОСТА И БРЕНД ИМИЦОТ

Проф. д-р Маја Кочоска

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје,
maja.kocoska@gmail.com

УДК | 658.626:658.89]:303.22

АПСТРАКТ

Ориентацијата кон потрошувачот стана главен фокус на современата маркетинг и менаџмент концепција на секоја организација. Оттука, сите напори треба да се насочени кон идентификување на вистинските потреби на потрошувачите и испорачување на производи или услуги кои целосно ќе ги задоволат овие потреби.

Откривањето на факторите кои влијаат на зголемување на задоволството кај потрошувачите треба да биде главна стратешка цел на секоја организација. Способноста да се измери и дефинира квалитетот на услугата кој директно влијае на зголемување на задоволството претставува најголем предизвик за секоја организација. Затоа, примарна цел е правилно идентификување на димензиите на квалитетот на услугата кои придонесуваат кон поголемо задоволство, а оттука и на поголема лојалност.

Целта на овој труд е да се даде одговор на неколку прашања: Како се дефинира квалитетот од маркетинг аспект? Како истиот е мерен од страна на потрошувачите? Дали и колку влијае на лојалноста кај потрошувачите и севкупниот имиџ на организацијата?

Ориентацијата кон потрошувачите обезбедува силна конкурентска предност, ја зголемува профитабилноста и обезбедува добро позиционирање на секоја организација.

Клучни зборови: *потрошувачи, лојалност, бренд имиџ*

ВОВЕД

Посветеноста кон потрошувачите ги поттикнува компаниите секогаш да прават нешто ново, различно и подобро. Од друга страна пак, појавата на интернетот овозможува секојдневно лесен пристап до информации кои комплетно влијаат на животниот стил на потрошувачите. Овие промени бараат уште поголема прилагоденост кон новите вкусови кои многу брзо се менуваат. Праксата покажува дека однесувањето на потрошувачите е категорија која постојано треба да се истражува и не може да се базира на претпоставки.

Кога се анализира вкупната дејност на една економија, таа најчесто се дели на три основни сектори, и тоа: примарен, секундарен и терцијарен. Заради подобра класификација на дејностите внатре во секторите, особено во терцијарниот сектор, истиот е проширен. Оваа промена се должи и на растот и динамиката на услугите во областа на технологијата, која истовремено влијае и на другите сектори. Кога станува збор за услугите, на терцијарниот сектор се надополнуваат уште два сектора во кои се врши прераспределба на услугите заради нивната специфичност. Па така, во терцијарниот сектор влегуваат само услугите кои се добиваат од рестораните, хотелите, козметичките салони и слично. Како под категорија на овој сектор се услугите: транспорт, трговија, комуникации, администрација и финансии т.е. услуги кои овозможуваат и ја олеснуваат поделбата на работата преку поврзување на производителите на сировини со производителите на добра и услуги. Втората под категорија на овој сектор ги вклучува услугите кои имаат за цел да ги променат примателите на услуги преку проширување на нивните способности, а тоа се: здравството, образованието и рекреацијата.



ПОИМ И КАРАКТЕРИСТИКИ НА УСЛУГАТА

Постои дилема околу поделбата на услугата од производот т.е. дали постои чиста услуга и како истата може да се разграничи од производот. Оттука, повеќе автори се обиделе да дадат јасна дефиниција за услугата. Според Американската асоцијација за маркетинг, услугата се дефинира како одреден вид на активност, корисност или сатисфакција која се нуди на продажба или се дава заедно со продажбата на некој производ. Оваа дефиниција не ја дефинира прецизно услугата. Па, во литературата се сретнуваат уште неколку меѓу кои се издвојува онаа на Котлер кој за услуга ја идентификува секоја активност или корист која се нуди од страна на еден учесник во процесот на размена кон друг, а која е неопиплива и не мора да биде поврзана за некој физички производ.

Заради неможноста целосно да се одвојат компонентите при испорачување на понуда на корисниците, услугата се набљудува на две нивоа, и тоа: примарна (суштина на услугата) и секундарна (придружна услуга). Суштината на услугата е клучната корист, а придружната услуга ја овозможува основната услуга.

Уште поконкретно, услугата може да се набљудува од 4 нивоа, и тоа:

1. Развој на концепт на услугата – на ова ниво се дефинира основниот проблем кој услугата треба да го реши како и начинот на кој истиот ќе се решава.
2. Развој на основен услужен пакет – ова ниво се однесува на техничките димензии на услугата т.е. што добива потрошувачот од организацијата која ја дава услугата. Затоа, при нејзино испорачување треба да се знае причината зошто таа постои на пазарот, како го олеснува процесот на услужување и која додадена вредност ја нуди на своите потрошувачи со што ги тера да ја одберат неа наместо онаа на конкуренцијата.
3. Развој на проширена услуга – ова ниво се однесува на функционалните димензии на услугата т.е. го дефинира начинот на кој се дава услугата и како тоа го гледаат потрошувачите. За да биде исполнето целосно нивото потребно е секоја организација лесно да ги испорачува бараните услуги преку личности или канали кои во вистинско време и на вистинско место ќе дојдат до барателот.
4. Развој и управување со имиџ и комуникација – на ова ниво се дефинира влијанието на имиџот на организацијата врз перцепцијата на потрошувачот за тоа како ја гледа услугата која му се нуди и како истата ја доживува. На оваа компонента се надополнуваат комуникациите кои се остваруваат на дневно ниво и имаат големо влијание на градењето на тој имиџ.

Специфичноста на услугите произлегува од нивните карактеристики:

- Неопипливост – неможност услугата да се опипа со сетилата во процесот на користење. Ова е главната специфичност која ги дели од производите;
- Хетерогеност – испорачување на различен квалитет во зависност од тоа кој ја дава, кога, каде и како;
- Симултаност – не може да се оддели од лицето кое ја дава;
- Моменталност – неможност да се складира за подоцнежна употреба.

Компаниите кои се занимаваат со испорачување на услуги, со цел истите да бидат адекватни на барањата на потрошувачите и подобри од конкуренцијата, потребно е да направат соодветна комбинација на елементите на маркетинг миксот преку кои правилно ќе реагираат на сите фактори кои доаѓаат од динамичното окружување. Истовремено ќе влијаат на зголемување на задоволството на потрошувачите кое претставува примарна стратешка цел на секоја организација.



ДЕФИНИРАЊЕ И МЕРЕЊЕ НА ЗАДОВОЛСТВОТО НА ПОТРОШУВАЧИТЕ

Привлекување и задржување на потрошувачи е примарна цел на секоја организација која во целост ја имплементира маркетинг концепцијата т.е. филозофија на работење. Како поим задоволството или сатисфакцијата е апстрактен концепт кој претставува функција на перцепцијата и очекувањата на потрошувачите. Истиот може да се дефинира од два аспекта, и тоа:

- **Од аспект на организацијата** задоволството на потрошувачите претставува задоволување на одредени стандарди кои треба да бидат исполнети кај производите, услугите, цените, испораката и квалитетот или поконкретно стандарди кои треба да бидат задоволени во целокупниот процес на работење;
- **Од аспект на потрошувачот** задоволството претставува исполнување или надминување на неговите очекувања. Тоа е разлика помеѓу перформансите на самата услуга, како истата е доживеана во споредба со претходно поставените очекувања. За секоја услуга која е под очекуваното ниво кај потрошувачите се манифестира незадоволство и обратно. Во оние ситуации кога очекувањата се надминати потрошувачите се наоѓаат во состојба на воодушевување или тотално задоволство.

Кај услужните организации поради тешкотијата да се одвои услугата од процесот на нејзино испорачување, потребно е внимателно да се идентификува содржината и обликот на очекувањата со цел во процесот на испорака да се понуди и додадена вредност која ќе влијае на зголемување на нејзината супериорност. За таа цел, потребно е да се елиминираат сите фактори кои влијаат на овие очекувања, а меѓу кои спаѓаат: погрешната комуникација, погрешното толкување на надворешните стимуланси, погрешно пренесување на комуникациските пораки, несоодветни перформанси на личноста која ја дистрибуира услугата и други.

Утврдување на степенот на задоволство кај потрошувачите бара примена на соодветна методологија преку која ќе се добијат потребни податоци. Оваа методологија опфаќа истражувања во форма на:

1. Кабинетски истражувања – користат интерни податоци со кои располага секоја компанија и ги чува во своите информативни системи;
2. Теренски истражувања – ова се истражувања кои се прават за конкретна намена т.е. цел.

Главната разлика помеѓу овие две истражувања е во квалитетот, трошоците и времето кое е потребно истите да се спроведат. Каков метод ќе се примени зависи од конкретната потреба и од расположливите ресурси.

Мерењето на задоволството на потрошувачите е исклучително комплексна работа бидејќи зависи исклучиво од аспирациите и очекувањата на потрошувачите што генерално се многу субјективни. Но, целта е една, а тоа е континуирано следење на ставовите и перцепцијата на потрошувачите за квалитетот на услугите и избор на адекватен систем кој ќе ги собира потрошувачките искуства.

Првото искуство за мерење на степенот на задоволство е поврзано со т.н. шведски барометар за сатисфакција на потрошувачите или SCSB. Подоцна во поголем број на европски земји е воведен сличен метод преку кој се мери индексот на задоволство или сатисфакција. На ниво на европска унија се користи ESI – European Customer Satisfaction Index преку кој се поврзуваат имиџот, очекувањата на потрошувачите, перципираниот квалитет и вредност што сите заедно водат до задоволство.

Мерењето на задоволството на потрошувачите може да се спроведува на макро ниво (на ниво на национална економија) или на микро ниво (на ниво на компанија). Со цел да се создаде објективна слика за целото потрошувачко искуство потребно е да се прави комбинација од повеќе методи кои истовремено го спроведуваат мерењето. Методите кои вршат мерење истовремено имаат и позитивни и негативни страни но, генерално сите може да се поделат во две групи, и тоа:



- Директни – активно го вклучуваат потрошувачот кој на директен начин се изјаснува за задоволството од конкретна услуга. Како најкористени и најприменувани во оваа група влегуваат: метод на критични случувања, систем на откривање на проблеми, влијание на добивката врз пазарната стратегија, истражување на задоволството на потрошувачите, Кано модел, главна нитна и Serqual метод
- Индиректни – се користат индикатори кои вршат поврзување на оперативниот резултат во насока на задоволството на потрошувачите. Во оваа група како најкористени методи се вбројуваат: приходите од продажба, анализа на рекламации, анализа на коментари, индекс на задржани потрошувачи.

Со оглед на фактот што потрошувачите поради искуството кое што го имаат навикнати се да добиваат различен квалитет на услуга, во литературата се издвојуваат 5 нивоа на очекувања:

- Идеално услужно ниво – она по кое копнеат;
- Посакувано ниво – она за кое потрошувачите се надеваат дека ќе им биде испорачано;
- Адекватно ниво – минимално ниво кое е толерирано и прифатено;
- Зона на толеранција – прифатливо;
- Предвидено ниво – последно ниво на очекување од идеално до адекватно.

Голем број на автори, како на пример Parasuraman, Zeithaml и Berry, сметаат дека задоволството кај потрошувачите не може да се поистовети со квалитетот бидејќи врз задоволството влијаат и други фактори кои се поделени во две групи: ситуациони и лични. Под ситуациони фактори се подразбираат чувството на еднаквост и фер третман, особено поради фактот дека потрошувачите постојано прават споредба на третманот кој го добиле со оној на останатите. Под лични фактори влегуваат сите лични карактеристики на потрошувачите кои влијаат на нивното (не) задоволство од квалитетот на услугата.

Оттука, квалитетот на услугата се дефинира како долгорочна вкупна оцена на сите карактеристики на еден ентитет без оглед на тоа дали потрошувачите имале директен контакт со услугата или не. Во спротивно, кај задоволството кое претставува проценка на одредена трансакција, потребно е секој потрошувач лично да ја искуси услугата со цел да го утврди степенот на сопственото задоволство.

ДЕФИНИРАЊЕ НА GAP МОДЕЛ НА КВАЛИТЕТОТ НА УСЛУГИТЕ

Квалитетот на услугите најчесто се дефинира како способност на една организација да ги задоволи очекувањата на своите потрошувачи. Во литературата се истакнуваат 5 пристапа кои го дефинираат самиот поим:

1. Трансцендентен пристап – овој пристап го мери совршенството т.е. незаменливата услуга;
2. Производен пристап – разликата во квалитетот е последица од различните елементи од кои се состојат производите;
3. Пристап базиран на потрошувачот – квалитетот е резултат на самата перцепција на потрошувачот и тој претставува негово субјективно доживување;
4. Процесно - ориентиран пристап – квалитетот е резултат на интерно дефинирани спецификации;
5. Вредносно – ориентиран пристап – квалитетот е резултат на односот помеѓу вредноста која се добива и цената која се плаќа за неа.

Во литературата како еден од најпознатите модели за мерење на квалитетот на услугата е т.е. ГЕП модел според кој квалитетот на слугата е перцепција на потрошувачот т.е. начинот на кој тој ја доживеал услугата споредено со очекувањата кои ги формирал пред да ја искуси. Празнината која се јавува во перцепцијата е последица на еден од следниве 4 отстапувања:

- GAP 1 - Неразбирање на вистинските очекувања на корисникот на услугата;



- GAP 2 – отстапување од начинот на кој организацијата ги разбира очекувањата и начинот на кој одговара на нив преку креирање на услуга и нејзини стандарди за квалитет;
- GAP 3 – отстапување од начинот на кој организацијата ја дефинирала услугата и начинот на кои истата е испорачана;
- GAP 4 – разлика помеѓу испорачаната услуга и она што е ветено преку различни канали на комуникација.

Техничка и функционална димензија на квалитетот на услугите

Според Gronroos моделот на перципиран квалитет од страна на потрошувачот го покажува субјективниот начин на доживување на квалитетот во зависност од вредностите кои ги поседува потрошувачот и надворешните влијанија и стимуланти на кои е изложен. При тоа, истиот акцент става на две димензии: техничка и функционална. Техничката димензија покажува што добива потрошувачот, а функционалната на кој начин го добива тоа. Покрај овие две димензии, на перцепцијата влијае и имиџот на компанијата кој всушност и самиот е под влијание на овие две димензии.

Под поимот технички квалитет поконкретно се подразбира квалитет кој корисникот го добива преку интеракција со персоналот на компанијата и како таков релативно е пообјективен. Поради специфичниот карактер на услугата, техничкиот квалитет најчесто се комбинира со функционалниот преку кој се мери начинот на кој е дадена таа услуга и колку корисникот е задоволен од истата.

Иако на квалитетот од маркетинг аспект се гледа како субјективна категорија, сепак истиот има мултидимензионален карактер. Колку квалитетот појасно се дефинира толку повеќе се зголемува можноста за избор на адекватни инструменти за негово мерење. Па така, истиот може да се дефинира од аспект на вредноста која се дава, од аспект на избегнување на грешки, од аспект на исполнување на претходно поставени цели, од аспект на трансформација, од аспект на зголемување на нивото, од аспект на зголемување на вредноста за парите или од аспект на целосно подобрување.

ЗАКЛУЧОК

Маркетингот е концепција или филозофија на работа која во фокусот на своето внимание го става потрошувачот. Оттука сите активности кои се преземаат се насочени кон негово целосно задоволување. Ваквиот начин на работење може да го остварат само оние компании кои холистички гледаат на работата и сите вработени ги вклучуваат кон испорачување на единствена и уникатна вредност на секој потрошувач поединечно.

Задржувањето и привлекувањето на нови потрошувачи е еден од најголемите предизвици на компаниите. Затоа, создавање на задоволни потрошувачи треба да биде еден од најголемите приоритети. Како категорија, задоволството е потполно субјективно и затоа континуирано треба да се следи за да може да се идентификуваат и отстранат сите фактори кои истото ќе го нарушат. Оваа субјективност произлегува како од внатрешни фактори т.е. вредности кои самиот потрошувач ги поседува, така и од надворешни фактори т.е. стимуланти на кои истиот е изложен. Колку компанијата повеќе се грижи за задоволството кај потрошувачите да биде на повисоко ниво толку повеќе ќе влијае на подобрување на неговиот имиџ и позиција на пазарот. Особено кога станува збор за испорака на услуга, мерењето на задоволството уште повеќе се отежнува поради карактерот и повеќе димензионалноста на самата услуга.

Постојат повеќе методи кои овозможуваат континуитет во следење на задоволството на потрошувачите, а со тоа задржување на истите. Методите кои вршат мерење истовремено имаат и позитивни и негативни страни но, генерално сите може да придонесат за одржување на нивото на квалитет, а со тоа висок степен на професионалност во работењето и интегритет.



БИБЛИОГРАФИЈА

1. Ambroso O. Customer Relation Management, (2001) p. 30
2. Bakic O. Ljubojevic C. Zivkovic A. Menadzment usluga u savremenoj ekonomiji, Ekonomski fakultet Beograd, 1998
3. Bemardin H.J. Human resources management, McGraw-Hill, NY, 2007
4. hou I.J., Popovich K. Understanding customer relationship management, Business process management Journal N.5, 2003
5. Heleta, M. Menadzment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008
6. Jobber D. Fahy J., Osnovi marketinga, Data status, Beograd, 2006
7. Zeithaml, V.A. Parasuraman and L.L. Berry, Delivering quality service: Balancing customer perception and expectation, New York, The Free Press, 1990



СОВРЕМЕНИТЕ ПРЕДИЗВИЦИ ВО МЕНАЦИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ - ПРЕДИЗВИК ЗА НОВИ ИСТРАЖУВАЧКИ НАСОКИ

Вонр. проф. д-р Марија Котевска-
Димовска

Бизнис академија Смилевски –БАС, Битола
marijdimovski@yahoo.com

Проф. д-р Таип Јакупи

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје
taip.jakupi@hotmail.com

УДК | 005.96

АПСТРАКТ

Современите предизвици во надворешното окружување се променија до степен што постојните теории и пристапи се несоодветни за решавање на прашањата со кои се соочуваат организациите во менаџирањето со човечките ресурси (МЧР) денес. Истражувањата во МЧР еволуираат во насока на современи теориски пристапи и постигнување поголема емпириска ригорозност. Во овој труд е презентираан современ пристап во решавање на парадоксот на спротивставените предизвици на круцијалните концепти на МЧР - практиките за работни ефекти и човечкиот капитал. Две спротивставени истражувачки струи, значајни на емпириски и теоретски план, се соочија со предизвикот на заземање само на едната страна од постојните спротивставени практики: ориентација кон контрола или посветеност, или ориентација кон индивидуалниот или групниот капитал. Современите автори развиле современи модели со комбинирање на спротивставените пристапи, како „двонасочниот“ модел контрола/посветеност на Su и Wright (2012), и мулти-димензионален модел на Ployhart (2004) во кој ЧР практиките ги вклучуваат индивидуалните и колективните ресурси на човечкиот капитал, што резултира со значителна подобрување и развој на перформансите. Овие сеопфатни модели го револуционираат разбирањето како да се менаџира со човечките ресурси како извор на конкурентска предност, преку флексибилни практики во кои поединците, иако уникатни во своите вештини, персонална структура и перспективи, можат да се прилагодуваат и менуваат во различни надворешни услови, за да одговорат на постојаните промени во средината. Трудот нуди предлог - наоди како современите организации се обидуваат да менаџираат со овие очигледни парадокси и да обезбедат подобро препораки за ефективно менаџирање со човечките ресурси.

Клучни зборови: менаџирање со човечки ресурси, мулти-димензионален модел, ЧР практики, човечки капитал.

ВОВЕД

Истражувањата во МЧР еволуира со текот на времето во поглед на се голем број ригорозни емпириски студии во последниве години. Иако голем дел од емпириското внимание се фокусираше на практиките на човечки ресурси – работниот ефект, концептот на човечкиот капитал повторно се појавува и прави големи чекори на емпириските и теоретски план. Сепак, трендовите во надворешното окружување бараат ова истражување значително да ги прошири границите. Идентификувани се четири клучни предизвици со кои неминовно се соочува областа која напредува. Овие предизвици доведуваат до тензии кои може да се видат во тоа што се чини дека постојат истражувачки струи кои се фокусирани на едната или другата страна на проблемот, како на пример практики на човечки ресурси во однос на посветеноста кон ЧР од една страна или пак во контрола, од друга страна, но не и двете. Предлогот е дека со да комбинирање на двата пристапи: пракси на човечки ресурса со стратешкиот човечки капитал ќе почне да се револуционира менаџирањето со ЧР како извор на конкурентска предност. Истражувања за тоа како компаниите создаваат флексибилни практики во кои луѓето можат да се прилагодат за да функционираат во различни надворешни услови, може да ги модернизираат истражувањата и да одговараат на постојаните промени во средината. Проширувањето на сфаќањта за практиките за човечки ресурси од идеолошки базирани склоности на посветеност кон пореално препознавање на



потребата за контрола на однесувањето на вработените може да го смени разбирањето за начинот на кој организациите создаваат организациски способности.

Конечно, признавајќи дека поединците носат уникатни вештини, способности, особини и перспективи на работното место, и дека тие можат да бидат променети и прилагодени низ социјалните процеси, може да го трансформираат начинот на кој го истражуваме развојот на способностите.

ТЕНЗИИ КОИ ВЛИЈААТ НА МЕНАЦИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Додека секоја генерација верува дека темпото на промена го надминува онаа на претходните генерации, оние кои ја набљудуваат денешната околина, особено револуционерните промени во технологиите ги сменија сите аспекти на МЧР, од начинот на кој тие комуницираат со клиентите, до начинот на кој комуницираат со нивните вработени.

Долго време истражувачите на МЧР се однесуваа на постојните тензии во практиките на менаџирање со човечките ресурси како навидум контрадикторни или парадоксални области, каде што истражувачите изгледаа принудени да се фокусираат едната или другата страна на тензијата. На пример, раното истражување на МЧР се разликувало помеѓу пристапите на "посветеност" и "контрола" кон односите со вработените (Arthur, 1994). Овие пристапи беа видени првично како различни, но потоа станаа претпоставени како различни краеве од ист спектар. И покрај радикалната промена во темпото во кое организациите мора да се прилагодат на брзо менување на конкурентските средини, главните академски истражувања на МЧР во голема мера ги игнорираа овие промени.

Истражувачите потоа се фокусираа на влијанието на практиките за човечки ресурси со "висока посветеност", игнорирајќи ги практиките кои би можеле да се фокусираат на контролирање на однесувањето на вработените. Додека истражувачите имаа луксуз од тесно фокусирање на едната или друга страна на тензијата, МЧР мора истовремено да управува со двата, бидејќи тие сакаат да привлечат, мотивираат, развијат и задржат работна сила која ги поддржува можностите што се бараат со стратегијата. Бидејќи истражувачите на МЧР имаат тенденција да се фокусираат на едната страна од напнатоста како во изолација од другата, ситуацијата е далеку помалку влијателна на практиката, како што можеше да биде.

Современите пристапи предлагаат дека револуционерните МЧР истражувања ќе бараат истовремено решавање на двете страни на тензиите на начин на кој тие ќе обезбедат покорисно знаење за оние кои сакаат да управуваат со луѓето како извор на конкурентна предност.

НАДМИНУВАЊЕ НА ТЕНЗИЈАТА ПОСВЕТЕНОСТ НАСПРОТИ КОНТРОЛА

Во една од раните студии за хуманата пракса, Артур (1992) испитувал како различни стратегии биле поврзани со човечките практики. Користејќи кластерски анализи на два дела: редуцирање на трошоците и максимизирање на посветеноста. Стратегии кои го нагласуваат производството на неколку производи во големи количини најверојатно ќе ја користат стратегијата за контрола, но оние кои се фокусирани на евтиното производство и производите кои се продаваат на некоја основа освен на трошоците веројатно е да користат стратегија на посветеност. Тој открил дека контролната стратегија дала пониска продуктивност во споредба со оние кои ја користеле стратегијата за посветеност. Ова беше во прилог на систем ориентиран кон посветеност кој резултираше со повисоки перформанси, а поддршката на практики од типот на посветеност сугерираше дека од двата типа на стратегии за човечки ресурси, оној ориентиран кон посветеност, беше подобар.

Овие емпириски резултати комбинирани со идеолошка преферираност на посветеноста за разлика од пристапите на контрола со човечките ресурси, ја зацврстија можноста за постојана поддршка за фактот дека организациите треба да бараат да имплементираат системи за човечки ресурси на посветеност кон вработените и да избегнуваат пристапи насочени кон контрола. Сепак, неодамнешните истражувања почнаа да ја доведуваат во прашање оваа идеолошка базирана парадигма во нова која претпоставува



дека системите за човечки ресурси или / или ... или посветеност или контрола треба да се заменат со истовремена примена на двете. Артур (1994) користел кластерска анализа, неговите резултати ги принудувале или во стратегија насочена кон посветеност или кон контролна стратегија. Su и Wright (2012) развиле обем на практики за човечки ресурси, кои вклучувале практики ориентирани и кон посветеност на кои им додале некои контроли ориентирани практики: дисциплински постапки. Тие откриле дека практиките на посветеност значително предвидуваат перформанси, но додавањето на контролните практики резултира со значителна ефективна варијанта. Ова доведе авторите да развијат типологија на системи за човечки ресурси базирани на дво-димензионален модел и на контрола и на посветеност. Докажале дека највисоки перформанси биле забележани меѓу МЧР кои истовремено ги практикувале посветеноста и контролата на човековите права.

Овие резултати ги тера истражувачите да се прашуваат дали фаворизирањето на едниот аспект од менаџирањето обезбедува реалност и практична примена на нивната теорија и резултати. Кога паралелно со практиките на посветеност кон вработените, се користат и практиките на контролата која вклучува казнување за прекршување на регулативите, нагласување на правилата и постапките за работа и надзор на вработените од конкурентите, би било тешко да се расправа против фактот дека е потребно да се користат во една или друга форма. Ова зборува за идните истражувања кои се движат надвор од чисто посветеноста на мерките за човечки ресурси, исто така, вклучуваат практики кои се обидуваат да го контролираат или водат однесувањето на вработените.

НАДМИНУВАЊЕ НА ТЕНЗИЈАТА ВО ОДНОС НА ИНДИВИДУАЛЕН ИЛИ ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРИСТАП

Почетокот на МЧР започна со акцент на организациското ниво на анализата, за разлика од традиционалните МЧР истражувања кои во голема мера ги испитуваа практиките на индивидуално ниво на анализа. Сепак, поновите истражувања покажаа дека, додека фокусот е на резултатите на ниво на организација, процесите преку кои човечките практики влијаат на перформансите на работењето се одвиваат во поединци. На пример, МекМахан (2013) развиле сеопфатен модел за тоа како практиките за човечки ресурси влијаат врз перформансите. Тие го дефинираа МЧР како "шема на планирани распоредувања на човечки ресурси и активности со цел да се овозможи организацијата да ги постигне своите цели". Тие истакнаа дека доменот на МЧР опфаќа: практики за човечки ресурси, составот на ресурсите на човечкиот капитал - вештини и способности, спецификацијата на потребното однесување на човечките ресурси и ефективноста на овие одлуки со оглед на различните деловни стратегии и компетитивните ситуации.

Рајт и Улрих (2017) опишале три генерички фази во еволуцијата на МЧР:

Прва фаза: ера на концептните модели каде вниманието на истражувачите е да ги поврзе хуманитарните активности со стратешките цели и дејства на МЧР. Оваа фаза се карактеризира со широки концептуални или теоретски модели, кои обично се втемелени во организациската практика.

Втора фаза: ера на емпирискиот преглед, која се обиде да додаде емпириски докази за разбирањето на феноменот МЧР. Скот Снел и неговите колеги меѓу првите придонесоа за оваа емпириска база. Snell (1992) ги истражувал практиките за управување со човечките ресурси како систем за контрола и утврдил дека административната информација и стратешкиот контекст биле поврзани со употребата на контролите за внесување, однесување и излез. Снел и Дин (1992) ги истражувале меѓусебните односи помеѓу компонентите на интегрираните производни технологии и разновидните системи за управување со човечките ресурси и откриле врски помеѓу МЧР системите и производствените стратегии.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И НАСОКИ

Истражувањата во областите поврзани со менаџирање со човечки ресурси еволуираше со текот на времето. Додека голем дел од емпириското внимание во минатото фокусираа на практиките за човечки ресурси - односот кон перформансите, концептот на човечкиот капитал повторно се појавува во



полето на интерес. Иако современите емпириските и теоретски основи направија големи чекори, трендовите во надворешното окружување бараат овие истражувања значително да ги прошират границите.

Во трудот се презентирани четири клучни тензии со кои МЧР ќе се соочува во иднина. Овие тензии може да се видат во тоа што се чини дека постојат истражувачки струи кои гледаат само на едната страна на тензијата, само на контрола или само на посветеност, само на човечки капитал или на практики на човечки ресурси, но не и на двете. Во трудот се изнесени современите пристапи во однос на оваа парадоксална проблематика, кои сугерираат дека комбинирањето на практиките на посветеност со практиките на контрола, како и комбинирање на човечки ресурси со човечки капитал може да започне да го револуционизира разбирањето за тоа како менаџерите да управуваат со луѓето како извор на конкурентна предност.

Истражувања за тоа како да се креираат необични практики, и како луѓето можат да се прилагодат во различни надворешни услови, може да ги модернизира истражувањата за да одговараат на постојаните промени на животната средина. Проширувањето на нашето гледиште за практиките за човечки ресурси од идеолошки базирани преференции за посветеност кон пореално препознавање на потребата за контрола на однесувањето на вработените може да го смени нашето разбирање за начинот како организациите создаваат способности.

Конечно, препознавањето дека поединците носат уникатни вештини, способности и потенцијали на работното место, кои можат да се променуваат и прилагодат преку процесите на социјални појави, може да го трансформираат начинот на кој се истражува развојот на способностите. Реалноста на организациите бара да се избегнуваат овие или / или разлики, за да може емпириски да се испитаат и теориски да се објаснат истовремено. Само таков дуален пристап може точно да опише како организациите се обидуваат да управуваат со овие очигледни парадокси и да обезбедат подобри насоки за тоа како можат ефективно да го сторат тоа.

РЕФЕРЕНЦИ

1. Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488–506.
2. Bacharach, S. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14, 116–128.
3. Baird, L., & Meshoulam, I. (1984). Strategic human resource management: Implications for training human resource professionals. *Training & Development Journal*, 38(1), 76–78.
4. Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
5. Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234–246.
6. Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social Call, M., Nyberg, A. J., & Thatcher, S. (2015). Stargazing: An integrative conceptual review, theoretical reconciliation, and extension for star employee research. *Journal of Applied Psychology*, 100, 623–640.
7. Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 3, 44–57.



14. Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234–246.
15. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
16. Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291–314.
17. Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY: John Wiley and Sons.
18. Kaufman, B. E. (2015a). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, 25(1), 107–125.
19. Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(1), 217–271.



ПРЕТПРИЕМНИЧКОТО ОБРАЗОВАНИЕ – ЕФИКАСЕН ПРИСТАП ЗА ВРАБОТУВАЊЕ - СЛУЧАЈОТ ВО МАКЕДОНИЈА

Д-р Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска | Бизнис Академија Смилевски, mirjanastojceska@gmail.com

Проф. д-р Мимоза Серафимова | Униерзитет „Гоце Делчев“ Штип, mimozaserafimova@yahoo.com

Евгенија Ѓорѓиоска | Магистер на деловна комуникација и превод на англиски, Американ колеџ, Скопје, gjorgjioska.evgenija@gmail.com

УДК | 334.722:37]:331.5(497.7)

АПСТРАКТ

Претприемачкото образование и неговата важност привлекуваат се поголем интерес во модерните европски општества. Претприемачкото образование се претставува како движечка сила за иновирање на наставата, заживување на културата, развивање на учењето и засилување на достигнувањата, како и ефикасен пристап кон вработување.

Тоа се фокусира на претприемничките компетенции во контекст на создавање нов потфат, развивање на претприемачи кои се способни да преземат одговорност за сопственото учење во повеќе различни контексти. Овој труд дава преглед на постоечките истражувања за претприемничкото образование и обука со посебен осврт на моменталната состојба во некои земји во Европа, особено во Македонија

Претприемништво и претприемничкото образование имаат значително влијание на поединците како да учат, а со тоа и на нивниот иден успех. Исто така ги подготвува за надградување на професионален живот и е значајно средство за постигнување на индивидуални и институционалните цели, за вработување и иден успех. Ова може да вклучува препознавање себеси како личност која е креативна и информирана; која може да преведува идеи во акции; и која е подготвена да ги оспори претпоставките преку критичко испитување и истражување.

Трудот има за цел да ги разјасни некои основни аспекти на претприемничкото образование, фокусирајќи се на тоа што е, зошто е релевантно за општеството, да ја објасни врската помеѓу претприемничкото образование и можностите за вработување.

Клучни зборови: претприемништво, претприемничко образование, претприемнички активности, вработување

ВОВЕД

Претприемачкото учење може да се дефинира како процес во којшто општеството креира претприемачки лица, кои не се само сопственици на нови бизниси, туку лица што поседуваат знаења и работни навики за иднината, лица што се подготвени да го променат светот на подобро, лица што даваат придонес за општеството и му враќаат на општеството што им овозможило да станат тоа што се.

Република Македонија како членка на SEECEL формално ја прифаќа нивната дефиниција за претприемачко учење преку потпишувањето на Регионалната повелба за претприемачко учење на SEECEL: „Камен темелник за раст и работни места“. Земјите-членки на SEECEL го дефинираат претприемачкото учење како: „Концепт за образование и обука кој го поддржува претприемачкиот начин на размислување и се базира врз развојот на индивидуалците, вклучувајќи ги основните начела за ефикасноста во секојдневниот живот без посебен фокус на започнување на бизниси, при што се од наведеното води кон претприемачка писменост за општеството како целина“.

Начелно во литературата и во практиката, се користат две основни терминологи: претприемачко образование и претприемачко учење. Голем број експерти не прават јасна разлика меѓу овие поими. Многу често го користат поимот претприемачко образование за да опфатат некои работи што се дел од



претприемачкото учење. Најголемата разлика меѓу двата поима е токму во вториот дел: образование наспроти учење. Образованието е процес на стекнување компетенции преку настава, што со едноставни зборови значи пренесување на знаењето од општеството на поединците. Од другата страна, учењето е процесот на стекнување компетенции, исто така преку настава, но дополнително и преку искуството и многу поголемата самоиницијативност на лицето што сака да научи нешто ново. Затоа, претприемачкото учење е многу поширок поим кој предвидува широк спектар на активности што ќе го поттикнат претприемачкото размислување во општеството.

ВЛИЈАНИЕ НА ОБРАЗОВАНИЕТО ВРЗ ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО

Анализирајќи го нивото на образование на претприемачите во рана фаза, може да се заклучи дека склоноста кон претприемништвото е поголема кај лицата со повисоко ниво на образование. Водењето на активните политики за подигнување на општото ниво на образование влијае врз зголемување на склоноста кон претприемништвото, посебно кон она мотивирано од можности.

Табела 1: Претприемништвото според нивото на образование

Земја	Некое средно/ ниско	Средно	Вишо	Високо
МК 2008	7,47	14,35	21,39	18,76
МК 2010	0,00	6,95	4,84	12,76
МК 2012	2,71	6,72	10,27	8,82
МК 2013	1,57	7,49	8,58	6,51
БиХ	5,46	11,31	10,49	17,29
Хрватска	3,50	9,73	13,68	11,86
Словенија	2,67	6,11	7,79	14,15
Турција	6,52	9,93	12,19	14,11
ЕУ	4,55	7,20	10,49	10,53

Извор: (GEM, 2013:39)

Претприемачката активност значително зависи од група фактори од окружувањето. Овие фактори се клучни за дефинирањето на карактерот на претприемачката активност во една земја. Факторите од окружувањето се клучни за разбирање на процесот на создавање на еден нов бизнис. Овие фактори директно влијаат врз постоењето на претприемачките можности и претприемачките капацитети и преференции кои истовремено влијаат врз динамиката на развој на бизнисот, како и согласно на тоа, националниот економски раст. Состојбата на факторите од окружувањето кои влијаат врз претприемништвото во една земја се истражуваат преку анкетата на домашните експерти.

Областите се фактори кои може да влијаат врз опкружувањето за претприемништвото, нивото на развој и типот на претприемачки активности. Во графикот 1 даден е преглед на дефинираните области.

Графикон 1: Аспирации за раст во земјите од регионот.



Извор: (GEM, 2013:41)

Од областите: владини политики, владини програми за поддршка, претприемачко образование и обука, трансфер на истражување и развој, комерцијална и правна инфраструктура, отвореност на домашниот пазар, физичка инфраструктура и културни и социјални норми кои се сметаат за значајни аспекти на развојот на претприемништвото. Во делот што следува ќе биде разгледана областа претприемачкото



образование и обука, која сметаме дека има големо влијание за идниот развој на претпримеништвото како економска категорија.

ПРЕТПРИЕМНИЧКО ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУКА

Претприемништвото се дефинира како "трансверзална компетенција која се однесува на сите сфери на животот, почнувајќи од личен развој, преку активно учество во општеството, влегување на пазарот на трудот како вработен или самовработен или како некој кој започнал некој вид на бизнис (од областа на културата, социјалното претприемништво или комерцијалниот бизнис)" (Bacigalupo M. 2016, in Stojceska, Gjorgioska, Serfaimova, Stojceska, 2017: 45).

ФОРМАЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ И ЗНАЧЕЊЕТО НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО

Во рамките на областа претприемничко образование во основно и средното образование највисоки оценки експертите имаат дадено за изјавата наставата во основното и во средното образование посветува соодветно внимание на претприемништвото и создавањето нови претпријатија" (2,56). Експертите најмалку се согласуваат со изјавата „наставата во основното и во средното образование поттикнува креативност, самостојност и лична иницијатива“ (2,12) која бележи континуиран пад од 2008 г. до 2013 г. Во однос на претходните години, нема значајни отстапувања од мислењата на експертите по однос на прашањата за претприемничкото образование и обука. Доколку се направи споредба на просечната оценка на оваа област со земјите од регионот, ќе се забележи дека експертите во Македонија во 2013 г. имаат дадено повисоки оценки, освен од Турција каде што просечната оценка изнесува 2,29 %. Генерално, претприемничкото образование во основното и во средното образование има оценка под 3 што значи дека истиот претставува нестимулирачки фактор за претприемништвото во земјата, што е посебен фокус на нашата дискусија.

Табела 2. Претприемничко образование во основното и во средното образование

	МКД				ХРВ	СЛО	БИХ	ТУР	ЕУ-28
	2008	2010	2012	2013	2013	2013	2013	2013	2013
Наставата во основното и во средното образование поттикнува креативност, самостојност и лична иницијатива.	2,20	2,19	2,17	2,12	2,02	2,31	2,11	2,17	2,31
Наставата во основното и во средното образование обезбедува соодветни инструкции за пазарните економски принципи.	2,21	2,14	2,40	2,17	1,91	1,94	1,94	2,49	2,14
Наставата во основното и во средното образование посветува соодветно внимание на претприемништвото и создавањето нови претпријатија.	2,18	2,26	2,40	2,56	1,66	1,94	1,94	2,20	1,92
Просечна вредност со пондер	2,20	2,19	2,30	2,27	1,86	2,06	2,04	2,29	2,07

Извор: (GEM, 2013:56)

Претприемничкото образование во „постсредното“ образование е значајна категорија која влијае врз претприемништвото во државата. Во 2013 година средната оценка по однос на оваа категорија покажува дека експертите сметаат дека претприемничкото образование во постсредното образование влијае стимулирачки врз претприемништвото (3,05). Највисока оценка во оваа категорија имаа добиено изјавата „образовните програми од областа на бизнис и менаџмент обезбедуваат добра и соодветна подготовка за започнување и развивање нови претпријатија“, што е раст во однос на претходната година. Земајќи го просекот на ниво на категорија, во Македонија во 2013 г. експертите имаат попозитивни ставови за разлика од експертите од сите други земји од регионот кои се земени за споредба.

Резултатите може да се погледнат на табелата бр. 3



	МКД				ХРВ	СЛО	БИХ	ТУР	ЕУ-28
	2008	2010	2012	2013	2013	2013	2013	2013	2013
Универзитетите и факултетите обезбедуваат добра и соодветна подготовка за започнување и развивање нови претпријатија.	2,65	2,97	2,84	2,81	2,27	2,67	2,39	2,72	2,60
Образовните програми од областа на бизнис и менаџмент обезбедуваат добра и соодветна подготовка за започнување и развивање нови претпријатија.	2,92	3,21	3,05	3,19	2,86	3,00	2,69	2,94	3,01
Системите на професионално, стручно и доживотно образование обезбедуваат добра и соодветна подготовка за започнување и развивање нови претпријатија.	2,82	2,95	2,63	3,06	2,77	2,75	2,57	3,03	2,71
Просечна вредност со пондер	2,76	3,04	2,86	3,05	2,63	2,81	2,56	2,93	2,75

Извор: (GEM, 2013:58)

Споредено по компоненти, „Претприемачко образование во основното и во средното образование“ е послабо оценето отколку „Претприемачко образование во постсредното образование“ во секоја од наведените години. И двете компоненти се подобро оценети во однос на просекот на ЕУ и во однос на повеќето земји во регионот во 2013 г. Во наредните години се очекува раст на овие коефициенти со оглед на фактот дека во г. се вовеле и предметот „Иновации и претприемништво“ во прва, втора и трета година во средното образование, а од 2014 г. и предметот „Иновации“ во деветто одделение од основното образование.

Претприемничкото образование настојува да ги оспособи младите луѓе, да бидат одговорни, како и претприемничките поединци кои станаа претприемачи или претприемачки мислителите кои придонесуваат за економски развој. Им помага да ги препознаат и искористат можностите, преку генерирање на нови идеи и наоѓање на потребните ресурси, создаваат и управување нови систем, како и да размислуваат на креативен и критички начин. (Holmgren et al. , 2004; Санчез, 2010a in in Stojceska, Gjorgioska, Serfaimova, Stojceska, 2018: 43).

МЕРЕЊЕ НА СПОСОБНОСТИТЕ И ЗНАЕЊАТА ЗА ЗАПОЧНУВАЊЕ БИЗНИС ВО МАКЕДОНИЈА

Домашните експерти во 2013 година генерално имаат позитивни ставови во однос на можностите за започнување нов бизнис. Просечната вредност во оваа категорија изнесува 3,25. Најмногу од домашните експерти се согласуваат со изјавата „добрите можности за отворање нови претпријатија значително се зголемени во последните пет години“ (3,51), а најмалку со изјавата „постојат многу добри можности за отворање нови претпријатија“ со која експертите генерално не се согласуваат (2,81), што не било случај во 2012 година. Во споредба со претходните години, се забележува пад во сите поткомпоненти, односно можности за започнување нов бизнис. Споредено со земјите од регионот, Македонија има приближно иста генерална оценка за можностите за започнување бизнис како и Хрватска (3,21). Слична е состојбата во земјите од ЕУ. Другите земји, како Словенија и Босна и Херцеговина, имаат пониски оценки во однос на Македонија.

Доколку се земе предвид изјавата „постојат повеќе добри можности за отворање нови претпријатија отколку што постојат луѓе способни да ги искористат“, генерално експертите во Македонија се



согласуваат со оваа изјава, но помалку отколку во 2012 година. Следствено на тоа, истите оваа година им даваат по- висока генерална оценка на способностите и знаењата за започнување бизнис (2,58) споредбено со 2012 година. Сепак, генералната оценка е пониска од 3, што значи дека моменталната состојба со способностите и знаењата за започнување бизнис не е стимулирачка за претприемништвото во државата. Највисоко е оценета изјавата „многу луѓе знаат како да отворат и раководат со мал бизнис“ (2,81), а најниско е оценета изјавата „многу луѓе знаат како да отворат и раководат со високорастечки бизнис“ (2,27). Споредбено со земјите од регионот, способностите и знаењата за започнување бизнис во 2013 генерално се оценети под 3. Највисока оценка има во Македонија (2,58), а најниска во Босна и Херцеговина (2,45). Најниско оценета изјава во сите земји е „многу луѓе знаат како да отворат и раководат со високорастечки бизнис“.

Табела 4: Способности и знаења за отпочнување бизнис

	МКД				ХРВ	СЛО	БИХ	ТУР	ЕУ-28
	2008	2010	2012	2013	2013	2013	2013	2013	2013
Многу луѓе знаат како да отворат и раководат со високорастечки бизнис.	1,97	1,87	1,87	2,27	1,95	2,11	1,97	2,11	2,07
Многу луѓе знаат како да отворат и раководат со мал бизнис.	2,80	2,59	2,87	2,81	2,20	2,42	2,25	2,91	2,78
Многу луѓе го имаат потребното искуство за отворање нов бизнис.	2,40	2,33	2,45	2,65	2,19	2,31	2,06	2,40	2,43
Многу луѓе може навремено да реагираат на добри можности за отворање нов бизнис.	2,30	2,42	2,45	2,59	2,12	2,47	2,00	2,41	2,41
Многу луѓе имаат способност да организираат ресурси потребни за отворање нов бизнис.	2,41	2,32	2,37	2,56	2,11	2,33	2,00	2,41	2,40
Просечна вредност ^a	2,38	2,35	2,4	2,58	2,11	2,33	2,06	2,45	2,42

Извор: (GEM, 2013:68)

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Ефикасен пазар на труд кој функционира добро е значаен дел од севкупното деловно окружување кое поддржува развој на современо претприемништво и започнување нови бизниси. Според индикаторот за ефикасност на пазарот на труд (ГИК), ефикасноста на пазарот на труд е оценета со 4,2, со што Македонија е рангирана на 71 место. Иако има одредено подобрување, и понатаму треба да се делува кон подобрување на ефикасноста на можноста за отворање нови или ефектуирање бизнис можностите за претприемачите. Истражувањето на MOT (2013) покажува дека постојните компании генерално сметаат дека законската регулатива на пазарот на труд и можноста за стекнување претприемничко знаење е релативно добра, но одредени аспекти треба значајно да се подобрат. Како главни области MOT (2016) ја наведува поддржувачката средина за одржливи претпријатија (Enabling environment for sustainable enterprises). каде е неопходно подобрување на регулативата ги наведуваат: прекинување на работен однос и отпуштање на работници, видови на работни договори и вработување, кои како аспекти треба и мора да им бидат главни водилки при функционирањето, проширувањето или отворањето нови бизниси во Македонија.

Сосема е јасно дека процесите за унапредување на законската регулатива и нејзино прилагодување кон европското законодавство се позитивни бидејќи ги подобруваат стандардите и условите за започнување бизниси во Република Македонија.



Вештините и знаењата, кои што се развиени преку обука и едукација, се една од ретките области во кои една земја може да создаде конкурентна предност. Важноста на претприемничкото образование произлегува од важноста на претприемачот низ целиот економски систем.

Негувањето на претприемачкиот дух и овозможување на позитивно окружување што го поддржува претприемаштвото, според тоа, стануваат основна одговорност на севкупниот образовен систем. Најновите наоди од истражувањето што го спроведе Европската комисија упатуваат на тоа дека лицата што поминале низ претприемачките програми и активности покажуваат посилни претприемачки ставови и намери, се вработуваат побргу по завршувањето на студиите, може да бидат поиновативни, дури и како вработени во некое претпријатие, и отвораат повеќе сопствени компании.

Клучната улога на претприемачкото учење е стекнување компетенции потребни за XXI век. Во тоа важна улога имаат наставниците и едукаторите, кои поседуваат специфицирани знаења и вештини за реализирање претприемничкото учење, и треба да применуваат иновативни методи кои ќе поттикнуваат развој на претприемничкиот дух кај младите луѓе.

Поаѓајќи токму од овој аспект, Република Македонија треба да ги вгради креативноста, иновациите и претприемаштвото во образованиот систем. Целта на трудот е да се анализираат концептите на економскиот развој, неговата поврзаност со претприемништвото, претприемничкото образование како негов значаен аспект за развој, како и стратегиите за негова реализација и имплементација во постојната

Претприемничкиот начин на размислување и дејствување не е поврзан само со бизнис потфат. Претприемничко ориентираните поединци мислат на користење на нови можности, комбинирање на ресурси на нови начини. Накратко претприемничкиот дух ја гради иднината, а образованието и наставниците се тие што треба да го поттикнат и овозможат развојот на претприемничките способности кај младите.

Потребата за претприемачкото учење бележеше и сè уште бележи постојан раст. Меѓутоа, сеуште постојат и одредени пречки за прифаќањето на претприемачкото учење. На пример, сè препознава фактот дека постои недостиг од човечки ресурси и финансии за ваков вид на образование, понатаму, сèуште е присутно многу ниско ниво на свесност за важноста на претприемаштвото за економскиот развој, итн. Освен тоа, постојат видливи тенденции во академската заедница да го поистоветат претприемачкото учење исклучиво со учењето како да

се започне и води бизнис. Иако наоѓањето одржливи идеи за нови бизниси е секако голем предизвик, предизвик е исто така и развојот на луѓе коишто ќе можат проактивно да ги поддржат и подобрат сите овие видови на нови бизниси.

Клучната улога на претприемачкото учење е да ги обезбеди младите луѓе (но не само нив) со компетенциите што се потребни за XXI век. Покрај тоа, претприемачкото учење е средство за зголемување на социјалната вклученост; тоа може да го зголеми бројот на претприемачи – општествени/социјални и комерцијални и може да послужи како премин за поголема интегрираност на рамката од клучни компетенции за доживотно учење. (Стратегија за претприемничко учење:28). Во тоа важна улога имаат наставниците, кои треба да имаат добра обука за претприемничкото учење, да применуваат иновативни методи кои ќе го поттикнуваат претприемничкиот дух кај младите.

Примарната цел беше да се обезбеди преглед на релевантна литература за врските помеѓу претприемничкото образование и претприемачката активност. Образовниот систем ја потпомага базата на знаење, постигнувањето на вештини, компетенции и ставови врз кои се темелат идните избори во кариерата. Бидејќи овие одлуки се од суштинско значење за иднината на поединецот, училиштето има одговорност да ги информира и да ги изложува учениците на широк опсег на можности за кариера, вклучувајќи го и претприемништвото. Извршениот преглед на литературата обезбеди неколку индикации за позитивна врска помеѓу претприемачкото образование и претприемачките активности. Овој доказ дава причини за поддршка можности за луѓето од сите возрасти да учествуваат во напорите за едукација. Дополнително, образованието и обуката треба многу повеќе да се ставаат во промена на личните ставови отколку во знаењето, бидејќи ефектите би можеле да бидат повеќе значајни за процесот



на креирање бизнис и да ги надминат перцепираните бариери за претприемништвото. Образовните системи треба да бидат ориентирани да го истакнат и вреднуваат претприемништвото со цел да промовираат култура на претпријатието.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Andy P. (2018), Enterprise and Entrepreneurship Education, Guidance for UK Higher Education Providers
2. Baron A.R. & Shane, S.A. (2008). Entrepreneurship: A Process Perspective, 2nd ed, Thomson Learning, Inc. (2008), стр. 130.
3. Bridges, Carla, "Entrepreneurship Education and Economic Development: Preparing the Workforce for the Twenty-First Century Economy" (2008).
4. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee, and the Committee of the Regions on Entrepreneurship 2020 Action Plan: Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe. COM/2012/0795 final
5. European Commission (2013b) Entrepreneurship Education: A Guide for Educators http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/files/education/entredumannual-fv_en.pdf (accessed 1 March 2015)
6. Lackeus M. (2015), Entrepreneurship in education What, Why, When, How, OECD
7. Global Entrepreneurship Monitor 2016, Donna Kelley, Slavica Singer, Mike Herrington, Global
8. Entrepreneurship Research Association (GERA)
9. Mirjana Stojcheska Gjorgjioska, Evgenija Gjorgjioska "Entrepreneurial Education" (2015), First International Scientific Conference FAMA COLLEGE
10. Mirjana Stojcheska Gjorgjioska, Evgenija Gjorgjioska „Approaches for Encouraging Entrepreneurship" (2017), sixth symposium – Management and contemporary practices, Business Academy Smilevski ISBN 978-608-4690-15-3, УКД 334.722:37
11. Mirjana Stojcheska Gjorgjioska, Mimoza Serafimova Evgenija Gjorgjioska,(2017), COMPARATIVE STRATEGIES ACCESSION FOR ENTREPRENEURIAL EDUCATION IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA, KNOWLEDGE International Journal, Vol. 19, p:43, ISSN 2545 – 4439 (printed), ISSN 1857 – 923X (e-verzion), и Global Impact & Quality Factor (GIF) - 1.322, 2016 година
12. Mirjana Stojcheska Gjorgjioska, Evgenija Gjorgjioska „Approaches for Encouraging Entrepreneurship" (2017), page 189, UDK: 334.722:37, ISBN 978-608-4690-15-3
13. Национален тим за ГЕМ Македонија (2014), Претприемништвото во Македонија, Македонска развојна фондација за претпријатија
14. Penaluna A., Penaluna K., Mc Kallum, How to teach entrepreneurship? 2016, University of Wales
15. Polenakovic M. "Entrepreneurial ecosystem in Republic of Macedonia", National Centre for Innovations and Entrepreneurial Education Development".
16. Serafimova, M. and Stojcheska Gjorgjioska, M. (2013) [Strategic aspects of institutional competitiveness of education institutions as function of local government](#). In: BAS Second International Scientific Conference.
17. Stojcheska Gjorgjioska, M. and Serafimova, M. and Gjorgjioska, E. (2017) [Comparative strategies accession for entrepreneurial education in the Republic of Macedonia](#). Knowledge – International Journal, 19.1 (1). pp. 43-50. ISSN 2545-4439
18. Serafimova, M. and Stojcheska Gjorgjioska, M. (2018), Business and Entrepreneurship: The Case in Macedonia, Lambert Academic Publishing
19. Serafimova, M., Stojcheska Gjorgjioska M, and Gjorgjioska, E (2018), Entrepreneurship as a Business competence



МОТИВИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО НЕВЛАДИН СЕКТОР

Силвија Попчановска | Бизнис Академија Смилевски – БАС, Битола,
silvija.popchanovska@yahoo.com

Барбара Башевска | Бизнис Академија Смилевски – БАС, Битола,
basheskab@icloud.com

УДК | 005.32:331.101.3]:061.2(497.7)

АПСТРАКТ

Во трудот се прикажува состојбата на активни и пасивни млади во невладиниот сектор, во текот на нивните студии и по дипломирањето. Како резултат од претходно направена анкета на 47 испитаници се јавува состојба која е значително загрижувачка поради слаба мотивираност на младите кога станува збор за невладин сектор. Потребно е детектирање на потребите и желбите на младите, и пронаоѓање на вистинскиот начин како нивниот потенцијал да биде насочен кон реализирање на целите кои се поставени пред нив.

Опфатени се дел од видовите на материјални и нематеријални мотивациски техники кои невладиниот сектор ги користи како алатка за создавање на високо квалификуван кадар кој ќе биде конкурентен на пазарот на трудот.

Ефектот кој се очекува да биде постигнат преку овој труд и нашето излагање, е да ја побудиме мотивацијата кај сите оние кои се пасивни членови или воопшто не членуваат во невладин сектор односно организација. И исто така да ставиме акцент на придобивките и можностите кои им се отвараат преку невладините организации, а тоа се со цел за нивни развој како на лично така и на професионално поле.

Клучни зборови: *мотивирање, невладина организација, мотивациски техники*

ВОВЕД

Највредниот потенцијал кој го поседува една организација се луѓето, човечкиот потенцијал. Секој добар менаџер треба да умее да идентификува каков мотив влијае на секој поединец во организацијата, и притоа искористувајќи ги своите вештини, да определи техника со која би го поттикнала поединецот или групата да ја извршува својата работа поефективно.

Утврдување на потребите и желбите на човечките ресурси, и мечирање со правилни техники на мотивирање на истите дава резултат кој води кон позитивни промени на организацијата во целост.

Во современото општество, имајќи ги напредните технологии и социјалните мрежи околу нас, се соочуваме со неедуцирани и незаинтересирани млади и студенти. Потребно е пронаоѓање на конкретни начини преку кои би го побудиле младинскиот активизам, со што се смета дека ќе биде од корист за самите млади и за општеството.

За таа цел, направено е истражување преку кое се дадени идеи како би се привлечло вниманието на младите и истото да биде задржано во насока на активно учество во невладиниот сектор.

Во овој труд ќе се задржиме на анализирање на проблемот со младите и нивната слаба активност, мотивациските техники и заклучни согледувања.

ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА СЛАБАТА АКТИВИРАНОСТ НА МЛАДИТЕ

Со оглед на тоа дека поголем дел од младите се зависни од модерната технологија и социјалните мрежи, доаѓаме до заклучок дека тие имаат големо влијание врз (не)активноста на младите во невладиниот сектор. Сметаме дека проблемот е во тоа што младите во глобала своето слободно време го поминуваат



на социјалните мрежи, наместо да се вклучат во некоја активност преку невладиниот сектор, која може да биде од голема корист како за нив лично, така и за општеството. Застрашувачка е сликата која води кон асоцијализирани млади.

Исто така слабата активност на младите е резултат и на ниското ниво на информираност за можностите кои ги нуди невладиниот сектор, како што се обуки, семинари, работилници, хуманитарни акции и други јавни манифестации. Освен тоа, негативен ефект има и чувството на разочарување поради ретките можности младите да бидат инволвирани во процесот на донесување на одлуки. Тоа придонесува понатамошниот личен развој да оди во негативна насока поради ниска самодоверба.

Многу често како фактор се наоѓаат и финансиите. Пример, по завршување на студиите, младите се ангажираат да се вработат во државна институција мислејќи дека тоа е долгорочна гаранција за финансиска стабилност. Не земајќи во предвид дека преку невладиниот сектор сами креираат можности за вработување, самовработување и постигнување на финансиска независност.

Во последниот период, забележуваме дека на младите не им е толку важно да изградат свој професионален идентитет во нивното место на живеење, туку приоритет им е "брза" заработка во странство.

Во дефинициите за мотив и мотивација, се сретнуваат три важни карактеристики кои се однесуваат на : енергијата која го движи човековото однесување (тоа се интерни сили кои ја поттикнуваат индивидуата да се однесува на определен начин)

тоа што го насочува таквото однесување (тоа е ориентација кон целта)

тоа како однесувањето се поддржува односно одржува (тоа се оние сили кои на индивидуата и даваат повратна спрега, независно од тоа дали служат за да го интензивира поттикнувањето и насочувањето на таквата енергија или да ја одврати индивидуата од таквиот тек на акција и да го пренасочи напорот) .

МОТИВАЦИОНИ ТЕХНИКИ

Материјална мотивациона техника

Како стимулативни средства за зголемување на мотивацијата на човечките ресурси најчесто се користат: пари, признанија, одмор, доделување на дел од одговорностите, сакана работа, забава, подароци и слично. Постојат и варијации како: плаќање на стипендии за дошкoluвање со што младите би стекнале дополнително знаење, поголема плата и подобро работно место. За помали награди се сметаат: плаќање вечера во ресторан, бесплатни карти за на спортски натпревар, концерти, театар, посета на базен итн.

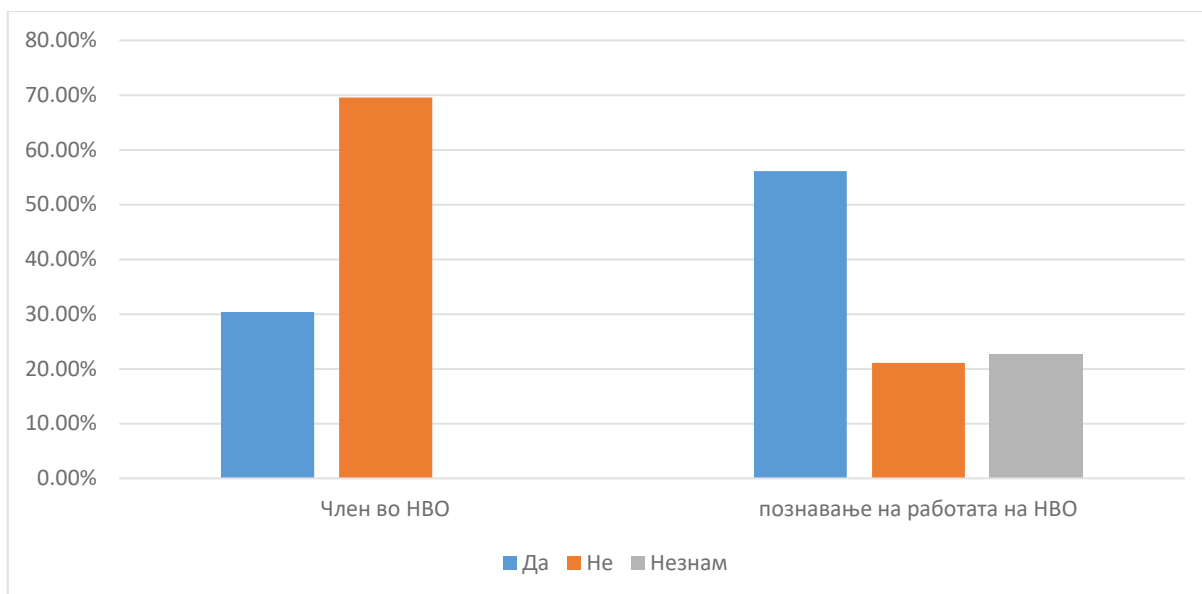
Нематеријална мотивациона техника

За најзначајни техники од овој вид се сметаат: унапредување, слобода, личен развој, воведување на флексибилно работно време (тоа би било добро за млади работници и волонтери, па доколку би доцнеле поради свои причини, тоа да го надокнадат со подолго останување се додека не ги завршат предвидените обврски), можност да се работи и во недела така што ќе се добие поголем број на слободни денови, признавање на успехот, организациска култура. Што е тоа што младите најмногу ги мотивира, треба да се дознае од директна комуникација со нив.

СУМИРАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИ ОД НАПРАВЕНА АНКЕТА

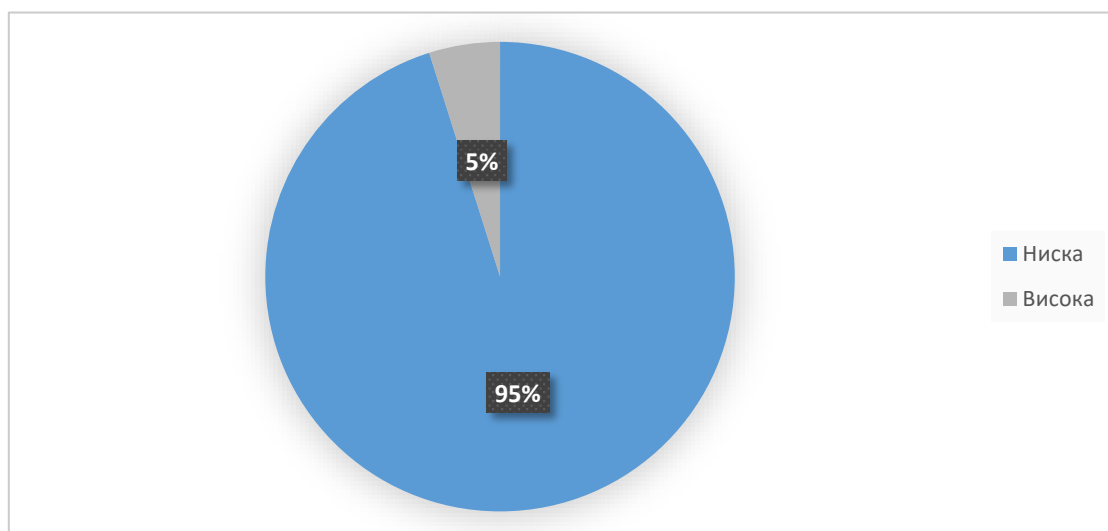
При направена анкета на четириесет и седум испитаници, на возраст од 18-40 години, од кои 59,9% се студенти, 8,8% се професори и 31,6% се млади кои не се студенти, добиени се резултати прикажани на Графикон 1.





Графикон 1: Резултати од сопствено истражување

На прашањето колкава е заинтересираноста кај младите за невладините организации 95% одговориле дека не се заинтересирани, што е загрижувачки резултат. (Графикон 2)



Графикон 2: Ниво на заинтересираност на младите за невладините организации

Како решение за оваа ситуација анкетираните млади сметаат дека за поголемо активно вклучување во невладиниот сектор треба да бидат поттикнати најпрво со можности каде да го имплементираат знаењето кое го стекнале од неформалното образование. Потоа со доближување на невладините организации до младите преку сите можни канали, социјални мрежи, заеднички во партнерство на невладините организации со државните институции и приватните бизниси. Преку директен контакт со средношколци и студенти и презентации кои ќе ги наведат да ги согледаат бенефитите од ова широко поле-невладиниот сектор, каде секој може да го пронајде својот интерес.

ЗАКЛУЧОК

Се потврдува дека бројките кои ја прикажуваат состојбата за младинскиот активизам се загрижувачки. Потребно е да се посвети внимание на потребите и желбите на младите и според тоа да се одредат конкретни мотивациони техники. Мотивационите техники можат да бидат материјални и нематеријални, во зависност од тоа дали организацијата е профитна или не.



Во овој поглед, значајна е и улогата на државата, односно обезбедување на финансиска поддршка на младинските иницијативи преку невладините организации.

Постигнато е високо ниво на свесност дека младинската активност и мотивација се слаби и пронајдени се неколку начини преку кои ќе се постигне поголема заинтересираност. За сето тоа да биде успешно потребно е најпрво директно и детално информирање за придобивките од учество во разни проекти, семинари, работилници, обуки, хуманитарни акции и други јавни настани. Дел од придобивките се: стекнување на искуство, развивање на меѓучовечки односи, познанства, развој на идеи за подобрување на општеството, запознавање и почитување на различни култури и вредности, унапредување на социјални, лингвистички и културни компетенции, личен и кариерен развој, стекнување нови вештини итн.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Шуклев,Б. ; Шуклева, М., *Менаџмент*, Министерство за образование и наука на Република Македонија, Скопје, (2010год);
2. Велкова, Д., *Менаџмент на човечки ресурси*, Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје, (2013);
3. Јаковски.Б;Стаменковски.А,*Маркетинг и маркетинг менаџмент*, Министерство за образование и наука на Република Македонија, Скопје, (2014 год)



ДЕРЕГУЛАЦИЈА НА МАКЕДОНСКАТА ЕКОНОМИЈА – БИТЕН ПРЕДУСЛОВ ЗА ОДДРЖЛИВА КОНКУРЕНТНОСТ

Проф. д-р Таип Јакупи

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје
taip.jakupi@hotmail.com

Вонр. проф. д-р Марија Котевска-
Димовска

Бизнис академија Смилевски –БАС, Битола
marijadimovski@yahoo.com

УДК | 338.246.025.88:339.137(497.7)

АПСТРАКТ

Една од карактеристиките на транзицијата, како преоден период од планско кон пазарно стопанство, е привременото нарушување на стопанските текови, а со тоа и вкупно влошување на квалитетот на животот, како и на квалитетот на работниот живот посебно.

Во трудов се елаборира поврзаноста на два навидум автономни феномени во областа на менаџирањето на компаниите и другите облици на организирање, како и спремноста за конкурентска борба во веќе отворената економија со капиталистички предзнак, како и улогата на државата како средина каде се одвива дејноста. Првиот феномен е современата стратегија на обезбедување на одржлива конкурентност на компаниите преку алатките: организациско учење, тимска работа, менаџмент на изведба и друго. Вториот феномен е влијанието на политичките субјекти, новосоздадената олигархија како и другите центри на моќ во процесот на регулација на бизнис амбиентот по нивни мерки и очекувања.

Во трудот се презентирани теоретски основи од анализите на глобалната медиумска компанија фокусирана на бизнис, инвестирање, претприемништво, лидерство и начин на живот – Форбс, околу современите економски текови. Тие имаат особена важност за земјите на југоисточна Европа и македонското стопанство, како и нашитевидување во пресрет на влегувањето на Република Северна Македонија во големото семејство на Европската унија, каде дерегулацијата на економските текови со помош на владините институции, коморните влијанија како и ефективната и ефикасното користење на пред пристапните фондови на унијата би требало да го научат овој тренд на стопанисување.

Клучни зборови: *Дерегулација, транзиција, организациско учење, конкуренција*

ВОВЕД

Транзицијата е преоден период од планско кон пазарно стопанство, што доведува до привремено нарушување на стопанските текови, а со тоа и вкупно влошување на квалитетот на животот, како и на квалитетот на работниот живот посебно. Во контекст на развојот на одржливи бизнис модели во вакви услови, прашањата за стратешкиот менаџмент се еден од главните аспекти на корпоративното управување. Создавање визија и мисија кои се последователно вградена во сеопфатна стратегија, со јасно определување на среднорочните и долгорочните цели и приоритети во позиционирањето на пазарот на трудот. Стратегијата е појдовна точка за креирање политики како составен дел на оперативна рамка за имплементација на стратешките цели и утврдување на ресурсите и организациската структура потребна за имплементација. Сите овие елементи заедно го дефинираат деловниот модел на профилот на ризик. Системите на корпоративно управување кога се правилно поставени според карактеристиките на бизнис моделот се основа за ефикасна оперативна структура и имплементација на специфични задачи за успешно управување со промените во економијата.

Во трудот се презентирани теоретски основи од анализите на глобалната медиумска компанија фокусирана на бизнис, инвестирање, претприемништво, лидерство и начин на живот – Форбс, околу современите економски текови. Тие имаат особена важност за земјите на југоисточна Европа и македонското стопанство, како и нашитевидување во пресрет на влегувањето на Република Северна Македонија во големото семејство на Европската унија, каде дерегулацијата на економските текови со помош на владините институции, коморните влијанија како и



ефективната и ефикасното користење на пред пристапните фондови на унијата би требало да го научат овој тренд на стопанисување.

ТЕОРИСКА ОСНОВА

Република Македонија има изразени и длабоки регионални диспаритети како резултат на наследните диспропорции, деценија на економска изолација и санкции, како и актуелните проблеми во светската економија. Имајќи предвид дека тие се карактеристични за меѓурегионални диспропорции кои го оневозможуваат развојот и доведуваат до големи миграции, улогата на државата во овој момент мора да бидат клучни. Долгиот период на транзиција имплицира стагнација или минимални движења во оваа област. Креирање соодветна регионална политика за развој и утврдување на најефективните мерки и инструменти бара динамичен пристап во решавањето на проблемот со нерамномерен економски и социјален развој, првенствено во областа на економскиот развој, инфраструктурата, демографските и социјалните текови. Трудот е во контекст на актуелните истражувања кои нудат предлози за решавање на постојните и идните предизвици во оваа област.

Мораме да се согласиме со фактите за неповолните демографски трендовите остануваат еден од клучните фактори за регионалната поларизација во земјата, која е особено изразена на најмалку развиените и руралните области каде што "населението е двојно посиромашно од населението на поедини градски тобласти и во многу неповолна ситуација кога станува збор за опремување на социјалната инфраструктура. Големите демографски асиметрии се должат на: недостатокот на стратегија за демографски развој, што ги прави работите стагнирачки, почнувајќи од движењето на населението од селото до градот, до миграции во други земји предизвикани од екстремни услови и сиромаштија. Во последниве години е присутен трендот на одлив на мозоци кон запад, каде што нашите најталентни и образовани кадри заминуваат, бидејќи не можат да најдат вработување или да обезбедат егзистенција.

Непостоењето на ефикасен и регионален пазар на труд, така што во поразвиените региони има највисока концентрација на население со високо образование и обратна ситуација во неразвиените региони, со минимална мобилност на работната сила и помеѓу регионот и помеѓу професиите. Загрижува фактот дека сите овие демографски разлики само ги продлабочуваат регионалните диспаритети и го попречуваат економскиот развој.

ДЕМОГРАФСКИ ПОЛИТИКИ

Потребна е ефикасна и координирана акција од страна на државните власти за да се спречи уништувањето и иселување на цели региони и многу подобра употреба на човечкиот капитал. Дозволено е странскиот фактор да го задоволи сопствениот одлучно значење е да се олесни пристапот до разни извори на капитал за реструктурирање на руралните и пограничните области во форма на владини гарантни фондови, банкарски привилегии за стимулирање на економската активност во неразвиените области - создавање на клима погодна за инвестирање и отворање економија.

Политичкиот и државниот врв треба да ги утврди условите за создавање на нови работни места и вработување на луѓе, бидејќи дури и да се зголеми населението со работоспособна возраст, ова зголемување мора да биде проследено со соодветни политики за нивното вработување, инаку ќе дојде до зголемување на невработеноста и загуби поради пропуштени демографски можностиво наредните години.

Не се имплементирани соодветни инвестиции во образовниот сектор од населението, што можеше да биде значајна детерминанта на позитивен економски раст. Премин кон категории на високо образование и усогласување на образовните профили со потребите и можностите на економијата е фактор кој се вклопува во трендот на глобалното образование, а во исто време, го подобрува профилот на работна сила во нашата земја.

Следната стратегија за регионален развој ќе мора сериозно да се справи со проблемот демографска консолидација, бидејќи краен момент е да се направи многу повеќе во сферата на сегашниот пад на населението, процесот што незапирливо се одвива како резултат на миграцијата во развиените земји.

ДРЖАВНИТЕ ПОЛИТИКИ ВО ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО

Претприемништвото, како клучен елемент на потенцијалот за раст и развој на секоја земја, претставува главен двигател на модерна и динамична економија базирана на знаење. И покрај ова, претприемачкиот потенцијал на нашата земја не е доволно експлоатиран и слободно може да се каже дека е неразвиен. Набљудување на долгорочните трендови во домашното претприемништво како и ефектите на државните политики во оваа област



укажува на фактот дека во последните неколку години, институционалната рамка значително се разви како почетна точка за развој на претприемништвото, воспоставување и подобрување на разни институции задолжени за регулирање на деловното опкружување, усвојување на закони и правила поврзани со извршувањето на различни трансакција, регистрација, бизнис, регулирање на социјалните такси, итн.

Од друга страна сложеноста на прописите што е тешко да се следат, особено во случај на мали претприемачи со неповолни економски услови, создаваат значителни пречки за приклучување претприемништвото и развојот на бизнисот. Се смета дека основните причини за неповолна деловна клима, недостатокот на финансиски капитал, како и комплицираната административна постапка.

Како и сите други показатели за нивото на регионален развој и претприемништвото во одразува високо ниво на нерамномерност. Програмерите во повеќето региони и области се малии средни претпријатија, кои инаку се карактеристични за недоволно развиените подрачја, освен за поразвиените области, како што е Скопје.

Малите и средни претпријатија учествуваат со 99% од сите претпријатија, логично е зошто нашето претприемништво може да се препознае токму со овој економски сектор, но секако дека нема да се занемаруваат големите компании имаат значително учество и вработуваат голем број на луѓе.

ИНФРАСТРУКТУРНА ОПРЕМЕНОСТ И СТАНДАРДИЗАЦИЈА НА УСЛУГИ

Инфраструктурната опременост не е иста во сите региони. Напротив, се забележуваат голем диспаратитет во квалитетот на патната мрежа, водоводните и канализационите мрежи, достапноста на фиксната телефонија и интернетот, во зависност од подрачјето што се следи.

Теоретски на интернет нема апсолутно никакви ограничувања во однос на природата на понудените услуги ниту во однос на реализација. Сепак, тоа поставува прашање дали има смисла обезбедување било каков вид услуга, без оглед на начинот и бројот на корисници? Рационално и оправдано е да се понудат и обезбедат услуги кои ќе го стимулираат интересот на колку што е можно повеќе потенцијалните корисници, на значаен и технички унифициран начин. Далечинскиот сервис за пренос на датотеки е првенствено наменет за преземање големи, внимателно организирани и структурирани бази на податоци. Меѓутоа, корисниците на мрежните комуникациски системи честопати треба да разменуваат помали збирки на податоци - пораки. Затоа, по лансирањето на далечинско пренос на датотека услуга, ртзвиена е услугата за размена на кратки и приватни пораки помеѓу поединци, просторно оддалечени корисници на мрежа.

ЗАКЛУЧОК И ПРЕДЛОГ РЕШЕНИЈА

Може да се каже дека Македонија се карактеризира со големи регионални диспропорции во сите онбаведени параметри. Глобалната економска криза и нестабилноста на животната средина дополнително го влошуваат проблемот во недоволно организираната и сиромашна земја. Со децении развојот се концентрирани нво одредени центри и области, додека остатокот од земјата заостанува во демографските ,економско, политичко и друго значење.

Регионална нерамномерност во нашатаземјата е толку изразена што е еден од големите развојни проблеми со кои се соочуваме, особено демографското празнење на неразвиените области и прекумерната концентрација на населението во урбаните центри, особено во областа Скопје. Проблемот датира со децении, но за жал, решавањето на ова прашање никогаш не било целосно имплементирано.

Улогата на државата во овој момент мора да биде клучна, преку креирање соодветна регионална политика за развој и утврдување на најефективните мерки и инструменти за нејзино спроведување. Тоа бара динамичен пристап во решавањето на проблемот со нерамномерен економски и социјален развој, првенствено во областа на економскиот развој, инфраструктурата, демографските и социјалните текови. Анализата на состојбите во овој период ги содржи и предлозите за решавање на постојните и идните предизвици во оваа област.

Првиот феномен е современа стратегија за обезбедување на одржлива конкурентност на компаниите преку алатките: организациско учење, тимска работа, менаџмент на изведба и друго.

Вториот феномен е влијанието на политичките субјекти, новосоздадената олигархија како и другите центри на моќ во процесот на регулација на бизнис амбиентот по нивни мерки и очекувања.

Потребно е подобрување на патната инфраструктурата на која треба поинтензивно да се работи, развојот на претприемничката дејност како и отворање на нови нови работни места.



Потребна е поголема фокусираност околу современите економски текови на бизнис, инвестирање, претприемништво, лидерство, кои имаат особена важност за земјите на југоисточна Европа и македонското стопанство, како и нашитевидување во пресрет на влегувањето на Република Северна Македонија во големото семејство на Европската унија, каде дерегулацијата на економските текови со помош на владините институции, коморните влијанија како и ефективната и ефикасното користење на пред пристапните фондови на унијата би требало да го научат овој тренд на стопанисување.

Сето ова може значително да ја промени оваа ситуација.

ЛИТЕРАТУРА

1. Arandžević Z., Gligorijević Ž., 2008, Nacionalna ekonomija, Ekonomski fakultet, Niš.
2. Armstrong, Harvey, and Jim Taylor. 2000. Regional Economics and Policy, Oxford, U.K.: Blackwell.
3. Todaro, M. Smith, S. 2009. Economic Development, Addison-Wesley
4. Vojnović, B., Cvijanović, D., Rodica, B., 2013. Faktori regionalnog i lokalnog ekonomskog razvoja, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.



ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ГРАДЕЊЕ НА СИЛНА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА ВО ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ И УСЛУЖНИ ОРГАНИЗАЦИИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Проф. д-р Тони Соклевски

Бизнис академија Смилевски – БАС Скопје
sokle2000@yahoo.com

Андријана Апостолова, МБА

БАС Институт за менаџмент Битола
andrijanaapostolova@yahoo.com

УДК | 005.73:334.72(497.7)

АПСТРАКТ

Незадоволителните резултати во работењето на повеќето производствени и услужни организации во нашата земја, покрај другото, се должат и на несоодветното менаџирање на човечките ресурси по однос на компетенциите и работните однесувања потребни за ефикасно и ефективно извршување на организациските стратегии и градење на силна организациска култура.

Овој труд потврди дека во организациите со воспоставена јасна менаџерска структура поефикасно се гради организациската култура и истата е ориентирана кон развивање на организациското учење и човечкиот капитал.

Менаџментот може да имплицира многу бенефити во процесот на креирање на силна организациска култура, меѓу кои се следните: зголемување на ефикасноста; зголемување на продуктивноста; зголемување на профитот; лојалноста кон организацијата; развој на водството на сите нивоа; креирање на култура на истражување, адаптивни капацитети и споделување на знаење; зголемување на способноста на индивидуално како и на тимско ниво за прифаќање и адаптација кон промената.

Клучни зборови: менаџмент, организациска култура, организација.

ВОВЕД

Организациската култура е континуиран процес. Дури и при драматични културни промени, кај индивидуата сепак постапно се напуштаат старите вредности и се прифаќаат новите. Самото спомнување на зборот „промени“ во организацијата асоцира на постоење проблеми, разместување, отпуштање и слично. Понекогаш тоа е така, но не мора секогаш да значи дека промените ќе бидат негативни, можат да бидат со позитивен предзнак и да го унапредат севкупното работење.

Според Адигес, секоја промена предизвикува проблем кој бара понатамошно решавање. Најпрво, треба да се објасни која е причината за воведување на промени, како и природата на промената. Отсуството на овој момент предизвикува страв, недоверба и неизвесност кај вработените, што значи дека менаџментот мора да подготви стратегија за постепено, со помала доза на отпор, причините за промена вработените да ги гледаат како оправдано средство на компанијата. Бидејќи организациските промени се долготраен процес, потребно е да се интервенира во организациската култура, односно постоечкиот систем на вредности, неговата компатибилност со мисијата и визијата за да може да се отвори патот за новите компоненти во културата. Ова води до прифаќање на ново – настанатите ситуации после организациските промени. Исто така, важно е да се напомени дека „токсична“ организациска култура води кон напуштање на организацијата и флукуација на работниците, што пак доведува до одлевање на знаењето што го стекнале работниците, а за кое организацијата инвестирала време и ресурси да го создаде. Теоретски гледано, постојат повеќе ставови во однос на промените на организациската култура. Според традиционалното сфаќање, политиката, процесот на одлучување во организацијата и деловната стратегија, треба да се прилагодуваат на организациската култура. Чекор напред прават современите сфаќања на организацијата. Според нив, организациската култура има динамичен карактер, се менува



заедно со промените во организацијата и во нејзината средина. Менаџментот, доколку сака да изврши менување на организациската култура може да употреби два пристапа: промени од горе-надолу и промени од долу-нагоре. Кај промените од горе-надолу, менаџментот има водечка улога во промените на културата.

Пример организацијата одлучува примарна важност да има квалитетот на производот. Тоа значи дека сè ќе се мери како и однесувањето на нејзините членови ќе се набљудува од аспект на квалитетот. Друг пример, во врска со менување на организациската култура од горе надолу е, ако менаџментот прифати нови форми на однесување кон купувачите, тогаш врвните менаџери може да ги посетат и да разговараат со најголемите купувачи на фирмата. Ваквиот однос дава на значење дека фирмата има сериозен однос да го промени и да ги подобри своите односи и соработка со купувачите. Промената од горе-надолу може да се поттикне и со доаѓање на нов лидер, менаџер на врвот на компанијата, што подразбира воведување нов процес на менување на организациската култура. Со примената на пристапот од долу-нагоре, членовите на организацијата учествуваат и партиципираат во промените на културата. Овие промени бавно се извршуваат и тие траат подолго. (<http://daily.mk/vesti/menuvanje-na-organizaciskata-kultura>, септември, 2014) Без разлика кој пристап ќе биде застапен, основа за културните промени претставува конфликтната ситуација која се создава во организацијата. Постојните вредности и однесувања предизвикуваат криза, и повеќе не се успешни. Тогаш, меѓу старата и новата култура настанува конфликт. Кога кризата ќе се надмине тогаш сметаме дека новата култура е прифатена од членовите на организацијата. Судирот на двете култури може разорно да влијае на функционирањето на организацијата, заради тоа менаџментот треба да преземе управување со организациската култура. (www.vrabortuvanje.com.mk, јули, 2011)

ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ И УСЛУЖНИ ОРГАНИЗАЦИИ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Целта за постоење на секоја организација е создавање на материјални или нематеријални производи кои се во улога на задоволување на потребите на пазарот (клиентите). Од оваа причина произлегува потребата за квалитетни производи, односно услуги, кои се резултат на работењето на производствените и услужните дејности. Со цел правилно и успешно да се управува со услужните дејности, потребно е да се направи разграничување и воочување на карактеристиките на услугите и нивниот квалитет, со кои тие се разликуваат од производите. Производот и одредени аномалии, кои можат да се појават на истиот, имаат можност да биде коригиран во самата организација, пред да дојде до потрошувачот, за разлика од услугата која е „производ“ кој настанува во моментот на непосреден контакт со клиентот. Од овие причини, процесот на управување и функционирање со услужните дејности е многу поразличен од оној во производството. Квалитетот во услужните дејности секогаш се мери врз основа на нивната способност да ги задржат клиентите на пазарот. За разлика од ова, во производството, најчесто, квалитетот се мери според процентот на „грешки и дефекти“ за кои се настојува да се доведат до минимални граници. Директниот контакт, при кој се создава услугата, е проследен со многу емотивни состојби на клиентот, од што произлегува потребата за професионалност и љубезност на давателот на услугата. Задоволниот клиент претставува значаен фактор за мотивација и сатисфакција на секој поединец кој е дел од организацијата која се занимава со услужна дејност. Вработените во производството се ставени во улога на завршување на процесот на производство на даден производ. Кај услужните дејности, голем дел од процесот на давање на услуги останува кај услужниот работник. Она што претставува специфика за менаџирањето со услужните дејности, е процесот на управување на перцепциите на клиентите заедно со вработените. На овој начин се создаваат услови за квалитетно изведување на услугата на клиентот.

Имено, секоја услужна организација треба да има развиена организациска култура, политика и филозофија, која со успешно управување треба да биде препознатлива и прифатена од страна на клиентите. На тој начин, секој од нив ќе биде ставен во ситуација да го усогласи своето однесување според карактеристиките на таквата организација. Услужното однесување и изведувањето на активностите според однапред утврдени стандарди и норми се императив за успешно креирање на ефикасна и ефективна услуга.



Ако некој Ве праша денес, како ќе ја подобрите организациската култура во вашата организација, што би направиле? Дали би вовеле Новогодишен бонус? Би организирале ли средба за градење на тимскиот дух? Можеби би ги зголемиле платите? Да се надеваме дека не. Се разбира, овие работи би го зголемиле до некој степен задоволството на вработените, но во никој случај не би постигнале значајни подобрувања во организацијата. Не е случајност што повеќето организации учат лошо. Одговорот е во организациската култура. Начинот на кој се создадени и управувани организациите, начинот на кој се формулирани функциите на луѓето и уште поважно – начинот на кој сите ние сме научени да размислуваме и да комуницираме. Еден од условите за решавање на проблемите е можноста за развој на потенцијалот на човечките ресурси, желбата за учење. Немотивирани работници тешко е да имаат желба за учење како и желба за надминување на организациските промени. Бидејќи работниците плашејќи се за работното место тешко споделуваат дел од нивните знаења, па со тоа да овозможат трансфер на наученото. Со вака „неискажано, субјективно и имплицитно знаење“ не може да се открие лојалноста и посветеноста, односно чувството за вработените, организацијата и нивната мисија. Интерните обучувачи затајуваат и не може да бидат личен пример за поттикнување и изучување во процесот на организациското учење. Стравот од несигурноста и од непознатото го кочи процесот на учење. Ги зајакнува сопствените одбранбени механизми на поединецот што придонесуваат тој да не може да се отргне од нив. (Смилевски, 2004:2

МЕТОДОЛОГИЈА И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Организациската култура претставува повеќедимензионален феномен. Ако не ја развиваме и менаџираме организациската култура, таа самостојно ќе се развие и тогаш најчесто сме на голем ризик работите да тргнат кон полошо:

- Недостаток на морално водство;
- Хипер конкурентност;
- Лоша дисциплина;
- Недостаток на дискусија;
- Намален морал;
- Задржување на вработените;
- Намален квалитет.

Истражувањето се одвиваше во дваесет и пет партнерски организации на БАС. Резултатите од анкетниот прашалник од истражувањето се претставени во Табелата бр. 1, по што следи подетална анализа на добиените одговори.

Табела 1: Сумирани одговори на менаџерите и вработените на анкетните прашалници

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
	ПОНУДЕНИ ОДГОВОРИ	ВРЕДНОСТИ	%	ВРЕДНОСТИ	%
1. Дали сте запознаени со основната мисија и визија на компанијата?	Да	23	92	96	90,57
	Не	2	8	0	0
	Без одговор	0	0	10	9,43
	Вкупно:	25	100	106	100
$\chi^2=17,441$					
2. Дали во Вашата компанија ефективно и ефикасно се реализираат однапред зацртаните стратешки планови?	Да	21	84	58	54,72
	Не	0	0	39	36,79
	Без одговор	4	16	9	8,49
	Вкупно:	25	100	106	100



По однос на првото прашање 92% од менаџерите се согласуваат дека се запознаени со мисијата и визијата на компанијата, наспроти 90,57% од вработените кои се согласни. Спротивно, 8% од менаџерите не се запознаени, додека пак 9,43% од вработените не знаат дали се запознаени.

За второто прашање 84% од менаџерите се согласни дека во рамките на компанијата ефективно и ефикасно се спроведуваат однапред зацртаните стратешки планови, додека 16% од менаџерите се без одговор. Потоа, 54,72% од вработените искажуваат согласност, 36,79% не се согласуваат и 8,49% се без одговор.

	ПОНУДЕНИ ОДГОВОРИ	ВРЕДНОСТИ	%	ВРЕДНОСТИ	%
3. Дали Вашата компанија често ги согледува промените во дејноста?	Да	23	92	67	63,21
	Многу често	2	8	10	9,43
	Не	0	0	29	27,36
	Без одговор				
	Вкупно:	25	100	106	100
$\chi^2=32,818$					
4. Кои се целите кон кои се фокусира развојот на Вашата компанија?	Status quo	0	0	10	9,43
	Намален развој	0	0	10	9,43
	Континуирано адаптирање кон позитивни промени	25	100	86	27,36
	Вкупно:	25	100	106	100
$\chi^2=20,824$					
5. Дали сте задоволни од доделените работни задачи во Вашата компанија?	Да	21	84	48	45,29
	Не	4	16	39	36,79
	Без одговор	0	0	19	17,92
	Вкупно:	25	100	106	100
$\chi^2=37,698$					
6. Дали Вашата компанија има јасно дефинирани вредности на однесување?	Да	21	84	39	36,79
	Не	0	0	48	45,29
	Без одговор	4	16	19	17,92
	Вкупно:	25	100	106	100
$\chi^2=63,850$					
7. Кои чекори ги има превземено Вашата компанија со цел да ја промовира и негува корпоративната култура?	Вработените се целосно инволвирани	17	68	19	17,92
	Мојата компанија се уште нема превземено	2	8	48	45,29
	одредени чекори				
	Не знам	6	24	39	36,79
	Вкупно:	25	100	106	100
$\chi^2=57,975$					



Одговорите на третото прашање ни потврдуваат дека 92% од менаџерите се согласни дека се согледуваат промените во дејноста, а само 8% не се согласни. Во однос на вработени 63,21% сметаат дека тоа се случува многу често, 9,43% сметаат дека тоа не се случува и 27,36% се без одговор.

Преку одговорите на четвртото прашање е доаѓа до сознанието дека 100% од менаџерите се согласни дека целта на компанијата е постојан развој, додека пак со тоа се согласуваат 81,14% од вработените, 9,43% сметаат дека се цели кон статус quo, а исто толку 9,43% сметаат дека се цели кон намален развој.

Според добиените резултати од петтото прашање, 84% од испитаниците менаџери се задоволни, наспроти 16% кои искажуваат незадоволство. Потоа, 45,29% од вработените се задоволни наспроти 36,79% кои не се задоволни. Неутралност покажуваат 17,92% од вработените испитаници.

Така, преку шесттото прашање се доаѓа до заклучокот дека 84% од менаџерите сметаат дека има дефинирани вредности, 16% се без одговор во однос на 45,29% од вработените кои сметаат дека во компанијата нема вредности на однесување, 36,79% сметаат дека има и 17,92% се без одговор.

Седмото прашање ја дава сликата дека според менаџерите 68% вработените се целосно инволвирани, а според 8% компанијата се уште нема превземено соодветни чекори, а 24% се неутрални. Во однос на вработените 45,29% сметаат дека компанијата нема превземено соодветни чекори, 36,79 немаат сознанија, а 17,92% сметаат дека вработените се инволвирани.

	ПОНУДЕНИ ОДГОВОРИ	ВРЕДНОСТИ	%	ВРЕДНОСТИ	%
8. Дали сметате дека Вашата компанија ја има потребната флексибилност и способност да ја унапредува својата организациска култура?	Да	13	52	39	36,79
	Не	4	16	19	17,92
	Не знам	8	32	48	45,29
	Вкупно:	25	100	106	100
	$\chi^2=4,999$				
9. Дали сметате дека Вашата компанија секогаш ги зема предвид потребите на потрошувачите?	Да	23	92	39	36,79
	Не	0	0	0	0
	Не знам	2	8	67	63,21
	Вкупно:	25	100	106	100
	$\chi^2=94,878$				
10. Дали сметате дека Вашата компанија е доволно флексибилна да ги исполни потребите и барањата на вработените?	Да	8	32	19	17,92
	Не	2	8	39	36,79
	Не знам	15	60	48	45,29
	Вкупно:	25	100	106	100
	$\chi^2=24,532$				

Според добиените резултати од осмото прашање се доаѓа до заклучокот дека 52% од менаџерите веруваат дека компанија ја има потребната флексибилност и способност да ја унапредува својата организациска култура, 32% не знаат и 16% не се согласуваат со тоа, наспроти 102 45,29% од испитаници вработени кои не знаат, 36,79% кои се согласни и 17,92% кои не се согласни.

Одговорите од деветтото прашање ни го даде заклучокот дека 92% од испитаниците (менаџери) се согласни дека потребите се земаат во предвид, а 8% немаат информација. Наспроти, 63,21% од вработените кои немаат информации и 36,79% кои се согласни.

Одговорите на десеттото прашање ја предвидоа насоката дека во однос на менаџерите 60% сметаат дека делумно постои флексибилност, 32% се согласни, а 8% не се согласни. Наспроти нив, вработените делумно се согласни со 45,29%, не се согласни со 36,79%, а согласни се со 17,92%

Како заклучок од резултатите се доаѓа до ставот дека културата на организациско учење е онаа која ги поседува организациските вредности, системи и практики кои ги поддржуваат индивидуите како и



организацијата за зголемување на знаењето, компетенциите и организацискиот перформанс. Ова, го промовира континуираното подобрување и ги поддржува постигањата на бизнис целите, иновациите и полесно овладување на промените.

ЗАКЛУЧОК

Денес се поголема важност во функционирањето се истакнува низ организациската структура и организациската култура. Според тоа, менаџментот мора да започне да развива своја специфична и уникатна култура, која купувачот ќе го асоцира на тоа определено, конкретно претпријатие и продукт. Ова не секогаш е лесен процес, особено поради конкуренцијата на пазарот, која се обидува да ги копира успешните модели како и симболи на културата на останатите претпријатија. Една компанија за да развие уникатна култура во своите рамки на дејствување, потребно е најпрвин да посветат внимание на еден поедноставен модел на елементи и принципи од кои најпрвин треба да тргнат пред да започне имплементацијата на организациската култура во компанијата. Овие принципи се темелат на историја, заедништво, членство и измена на членство.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Апостолова А., (2015): Важноста на организациското учење во развојот на организациската култура (мастер труд), Бизнис академија Смилевски, Скопје.
2. Kodjo E. J. at all, (2009): The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity, Glorious Sun School of Business and Management.
3. Смилевски Ц., Соклевски Т., Стефковски В., Андреев И.(2010):Вовед во бизнисот, Скопје: Агенција за поддршка на претприемништвото на Р. Македонија.



НАПУШТАЊЕ НА РАБОТНОТО МЕСТО – ПРЕДИЗВИК ИЛИ ЗАКАНА ЗА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Злате Петрушевски

Студент на втор циклус на студии на БАС
Раде Кончар ТЕП, Скопје
zlatko.petrusevski@koncar.com.mk

Виш пред. д-р Даниела
Карадаков

Бизнис академија Смилевски - БАС, Скопје
danielakaradakov@gmail.com

УДК | 331.32

АПСТРАКТ

Во услови на брз развој, кога секој се обидува да ги следи промените, да се пронајде во општеството и да успее во трката за подобар живот, организациите пред себе се борат со исполнување на доста предизвици и надминување на доста ризици на кои треба навремено да одговорат за да можат да бидат одржливи и конкурентни на пазарот.

Напуштањето на организациите од страна на вработените е нормална појава во организациите која може да се опише како престанок на членството на вработениот во организацијата. Напуштањето на организацијата од страна на вработениот може да биде посакувана или непосакувана состојба. Без разлика која страна ќе ја гледаме, во услови на се помала достапност на соодветна и квалификувана работна сила, организациите мора да преземат соодветни мерки за да ги обезбедат потребните човечки ресурси за да можат да ги исполнат организациските цели. Променливата и нестабилна состојба на пазарот на труд ги дели организациите во нивниот пристап, некои оваа состојба ја гледаат како предизвик, а некои како закана за својата организација.

За да се утврди дали напуштањето на организациите од страна на вработените е предизвик или закана, во овој труд ќе направиме анализа на причините за напуштање на организациите, кои организациите треба да ги гледаат како ризик и да преземат мерки за да се заштитат или да ги надминат истите, од една страна, а од друга страна ќе понудиме предлог мерки за задржување на вработените во организациите, кои треба да претставуваат предизвик за самите организации.

Клучни зборови: *Напуштање, организација, предизвик, закана.*

ВОВЕД

Напуштањето на организацијата значи прекинување на работниот однос помеѓу работникот и работодавецот. Напуштањето на организацијата може да биде посакувана состојба од страна на работникот или работодавецот или непосакувана состојба.

Облици на посакувана состојба за напуштање на работното место може да бидат:

- Раскинување на договорот помеѓу работникот и работодавачот и
- Пензионирање.
- Облици на непосакувана состојба за напуштање на организацијата може да бидат:
- Давање на отказ на вработениот поради незадоволство од неговата работа, резултатите од работата или дисциплинска мерка и
- Отпуштање на вработениот поради технолошки вишок.

Покрај овие облици, како облик на непосакувана состојба за организацијата е самоволното напуштање на организацијата од страна на вработените, односно флукуацијата. Степенот кој го покажува бројот на вработени кои од разноразни причини заминуваат од организацијата претставува степен на флукуација на вработените. Организациите треба будно да ги следат причините поради кои си заминуваат вработените за да можат да се борат и да ја контролираат флукуацијата. Напуштањето на организацијата



од страна на вработените може да биде и предизвик, но и закана за самите организации, па токму затоа неопходна е соодветна анализа на причините за напуштање и изнаоѓање на соодветни мерки за задржување на вработените во организациите. Ефектите од напуштањето на организацијата може да влијаат врз остварување на организациските цели, како и врз нејзиниот раст и развој и градењето на конкурентска предност на пазарот.

Со намалувањето на бројот на невработени во околината во која дејствуваат организациите, флукуацијата на работната сила, особено на стручно квалификуваната, ќе претставува се поголем проблем за организациите и ќе влијае на човечкиот капитал, како еден основен капитал со кој располагаат организациите.

Напуштањето на организацијата од страна на вработените претставува предизвик за самите вработени, за нивни напредок, социјален мир, како и чувството за нивен допринос во работната средина.

Во овој труд опфатени се причините за напуштање на организацијата кои може да претставуваат закана, но и предизвик за организациите и предлог мерки кои организациите може да ги преземат за да може да обезбедат задржување на вработените, нивно мотивирање и грижа за нивниот раст и развој, паралелно со растот и развојот на организацијата.

ПРИЧИНИ ЗА НАПУШТАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Напуштањето на работното место од страна на вработените претставува закана за организацијата кога вработените со надпросечна работна изведба ќе започнат да ја напуштаат организацијата. Поради тоа, организацијата треба да ги земе предвид причините поради кои што вработените ја напуштаат организацијата. Во согласност со тоа, Jack Phillips, разликува два вида на флукуација, односно два вида на напуштање на организацијата:

- Функционално напуштање на работното место и
- Дисфункционално напуштање на работното место.

Кога вработените со подпросечна работна изведба и негативна оценка го прекинуваат договорот за работа, по желба на работодавецот или по своја желба, претставува функционална флукуација. Од друга страна, кога вработениот со надпросечна работна изведба и позитивна оценка од работодавецот ја напушти организацијата, тогаш станува збор за дисфункционална флукуација и таа треба да биде во центарот на вниманието на организацијата. На слика 1 е прикажан односот на функционалното наспроти дисфункционалното напуштање на организацијата.³⁸

Избор на вработениот	Недоброволен престанок на работниот однос	Вработениот останува во организацијата Функционално задржување на вработениот	Вработениот добива отказ Дисфункционално задржување на вработениот
	Доброволен престанок на работниот однос	Вработениот ја напушта организацијата Дисфункционално напуштање на организацијата	Вработениот ја напушта организацијата Функционално напуштање на организацијата
		Високи перформанси	Ниски перформанси
		Придонес на вработениот	

Слика бр. 1 Функционално наспроти дисфункционално напуштање на организацијата

Извор: Phillips, J, Connell, O.A., (2003), *Managing employees retention: a strategic accountability approach*, Franklin Covey cnp.43

³⁸ Phillips, J, Connell, O.A., (2003), *Managing employees retention: a strategic accountability approach*, Franklin Covey, pg.43.



Дисфункционалното напуштање на работното место може да произлезе од голем број на причини кои може да се категоризираат во внатрешни и надворешни, психолошки, социјални, економски и сл. Во пракса можат да се забележат голем број на причини поради кои вработените би ја напуштиле организацијата, дел од нив се:

- Несоодветен стил на менаџирање;
- Несоодветна комуникација;
- Несоодветен однос со колегите/соработниците;
- Несоодветно работно воведување;
- Недостаток на можност за учење и развој;
- Недостаток на поддршка од страна на менаџментот;
- Недостаток на доверба и почит;
- Несоодветно вреднување на вложениот труд;
- Недостаток од долгорочна безбедност;
- Нарушени интерперсонални односи;
- Несоодветна работна средина;
- Нерамномерност во работата;
- Неможност за вклучување во работата;
- Немање автономија во работата;
- Попривлечна конкуренција;
- Релокација, заминување во странство;
- Лични и семејни причини;
- Недостаток на бенефиции;
- Обемот на работа (премалку или премногу работа);
- Баланс помеѓу работата и животот;
- Одговорноста кон работата;
- Недостаток на повратни информации;
- Неможност за вклучување во донесување на одлуки;
- Неисполнети ветувања или очекувања;
- Некомпатибилност помеѓу вработениот и работата;
- Чувство на помала вредност и отсуство на признанија;
- Стрес на работно место и сл.

Во Р. С. Македонија, подетална анализа за причините за напуштање на организациите има направено Државниот завод за статистика на Р. С. Македонија чии резултати се објавени во публикацијата „Анализа на работната сила, 2017“ и главно ги опфаќа причините за напуштање на последната работа од страна на невработените лица. Добиените податоци се прикажани во табела бр. 1.

Табела бр. 1 Невработени според причините за напуштање на последната работа, полот и местото на живеење, урбан и рурален дел во Р. С. Македонија во 2017 година³⁹

		Причини за напуштање на последната работа											
		Вкупно	Отпуштени поради стечај или како технолошки вишок	Крај на привремената работа	Грижа за деца или за возрастни неспособни лица	Други лични или семејни причини	Болест, повреда	Школување, обука	Предвременно пензионирање	Редовно пензионирање	Сезонски карактер на работата	Лоши услови за работа, неисплатени плати	Друга причина
Пол	Машки	66.5%	69.2%	67.5%	/	42.2%	66.4%	/	/	/	84.4%	69.9%	60.2%
	Женски	33.5%	30.8%	32.5%	86.4%	57.8%	/	/	/	/	15.6%	30.1%	39.8%
Средина	Урбана	63.5%	60%	63%	80%	72.2%	64.1%	/	/	/	58.8%	63.2%	69.1%
	Рурална	34.5%	40%	37%	/	27.8%	/	/	/	/	41.2%	36.8%	30.9%
Вкупно		100%	27.4%	22.1%	1.2%	5.9%	1.2%	/	/	/	6.6%	23%	12,6%

³⁹ Државен завод за статистика, (2017), Анкета за работната сила, 2017, Скопје, <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/2.4.18.03.pdf>



Од табелата може да се воочи дека како причини за напуштање на последната работа на невработените лица се земени следниве параметри:

- Стечај или технолошки вишок;
- Крај на привремената работа;
- Грижа за деца или за возрасни неспособни лица;
- Други лични или семејни причини;
- Болест или повреда;
- Школување, обука;
- Предвременно пензионирање;
- Редовно пензионирање;
- Сезонски карактер на работата;
- Лоши услови за работа, неисплатени плати и
- Други причини.

Од анализираните параметри, може да се воочи дека најголем дел од невработените лица својата последна работа ја напуштиле поради стечај или технолошки вишок (27.4%), поради лоши услови за работа или неисплатени плати (23%) или поради крај на привремената работа (22.1%). Во контекст на темата што ја обработува овој труд, најалармантни се првите две причини кои влијаат на задоволството на вработените и кои поради несоздадени услови на работното место, немање потреба и нередовен или воопшто неисплатен труд вработените ја напуштаат организацијата. Исто така, може да се воочи дека процентот на мажи кои ја напуштиле организацијата поради наведените причини е поголем во однос на процентот на жени, освен кај грижата за деца или возрасни неспособни лица и други лични или семејни причини, каде процентот на жени кои ја напуштиле претходната работа е поголем во однос на мажите. Во однос на средината каде се евидентирани овие причини за напуштање на последната работа од страна на невработените лица, поголем е процентот на оние кои живеат во урбана средина (63.5%) во однос на оние кои живеат во рурална средина (34.5%).

Овие анализи може да им помогнат на работодавците да размислуваат за потенцијалните закани што може да им се случат во организациите поради одливот, особено на квалитетен кадар. Но од друга страна, треба да се земе предвид дека во одредени случаи дисфункционалната флукутација не треба да се гледа само како закана, туку таа може да донесе и одредени бенефиции за организацијата, односно напуштањето на организацијата да претставува предизвик за организациите. Флукутацијата може да даде позитивни ефекти во следниве случаи:

- Намалување на трошоците за работа;
- Можност за замена на вработените кои остваруваат неприфатливи резултати;
- Создавање на можности за вработување на приправници кои ќе имаат пониска заработка;
- Зголемување на иновативноста на организацијата;
- Можност за зголемување на разноликоста во структурата на вработените;
- Подобрување на односите помеѓу вработените и сл.

ПРЕДЛОГ МЕРКИ ЗА ЗАДРЖУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Не е возможно да се најдат универзални мерки за различен тип на организации за задржување на вработените во нив. Организациите не можат да направат унифицирани модели кои би ги следеле како правила за задржување на вработените. Организациите мораат да имаат различни стратегии и пристапи, движења кон финансиски и нефинансиски форми на поттикнување и наградување на вработените. Менаџментот на организацијата со правилна комуникација, доверба и почит кон вработените ја гради конкурентската предност на организацијата. Добра организациска поставеност со јасни организациски вредности, правилно зададени и распоредени работни обврски и баланс со приватниот живот, добра комуникација, јасен начин на наградување, јасен развој и напредок во кариерата, испорака на



квалитетни услуги и производи, зајакнување на чувството на припадност во организацијата може да придонесе за задржување на вработените во организацијата.

Фокусирањето на учење и разбирање на потребите на вработените претставува предност во однос на другите организации. Предност се прави и со создавање на добри лидери, добра оперативна организација, здрава и безбедна работна средина во која ќе се даде придонес на професионалниот развој. Подобрување на условите за работа, грижата за здравјето на вработените, плаќање на дополнително здравствено приватно осигурување на вработените и за нивните членови во семејството, осигурување на живот, супериорни пензиски придонеси и сл. исто така создава можност за поврзување на вработените со организацијата и нивно задржување.

Од финансиски аспект, организациите треба да се стремат трошокот за напуштање на вработените на организацијата никогаш да не биде поголем од трошокот за обезбедување на потребните човечки ресурси. Сепак организациите инвестираат и време и пари во своите вработени и не би сакале, особено квалитетните кадри, да завршат кај својата конкуренција.

ЗАКЛУЧОК

„Најдобриот план за вработување е да се креира одличен план за задржување на вработените.“⁴⁰
Авторите со оваа реченица сакале да покажат дека денешните организации знаат дека конкурентската предност на пазарот не се постигнува или одржува само доколку организацијата ги вработи најдобрите работници, туку доколку ги задржи најдобрите вработени.

Секоја организација треба да биде свесна за причините за напуштање на организацијата од страна на своите вработени и да презема соодветни мерки и стратегии за да ги задржи истите, особено оние кои имаат вредност за организацијата. Од самиот труд воочивме дека напуштањето на организацијата истовремено може да биде и предизвик, но и закана за организациите, се во зависност кој ја напушта организацијата и колкаво е значењето за неа.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Државен завод за статистика, (2017), Анкета за работната сила, 2017, Скопје, <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/2.4.18.03.pdf>
2. Harris, J., Brannick, J., (1999), Keeping great employees, AMACOM
3. Phillips, J, Connell, O.A., (2003), Managing employees retention: a strategic accountability approach, Franklin Covey
4. Florjančič, J., Ferjan M., Bernik, M., (1999). Planiranje in razvoj kadrov, Moderna organizacija, Kranj
5. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C., (2014), Human resources management, Pearson.

⁴⁰ Harris, J., Brannick, J., (1999), *Keeping great employees*, AMACOM, pg. 155.



КЛАСИЧЕН ПРИМЕР НА ИЛЕГАЛЕН УВОЗ И ПУШТАЊЕ ВО СЛОБОДЕН ПРОМЕТ НА БРАЗИЛСКО МЕСО

Кристијан Насковски

Универзитет „Гоце Делчев“ –
Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика,
kristijannaskovskii@gmail.com

УДК | 339.194:339.562]:637.5:336.24.08(497.7:81)

АПСТРАКТ

Царината најчесто е најекспонирана институција на корупцијата од криминал на меѓународно ниво. Најчести организирани дела на организираниот криминал кои се помогнати од корупција на царината во Македонија се: криумчарење дрога, криумчарење акцизни стоки (цигари, алкохол, нафта итн). Најчести посредници кои го поврзуваат организираниот криминал за корупција на даночни служби се: поранешни царински службеници, компании кои вршат увоз- извоз, осигурителни компании итн.

Клучни зборови: увоз, промет, царина;

ВОВЕД

Царината претставува инструмент на остварување на надворешнотрговска размена во согласност со правилата на однесување утврдени од страна на законодавната и извршната власт, односно како инструмент на контрола на вкупните движења на луѓето, стоките и на капиталот преку државната граница. Царинската управа е успешното спречување на сите видови на царински прекршоци и криминални дела. Основни надлежности на царинската управа (спроведување на царински надзор, спроведување на царинска контрола, водење на прекршочна постапка, водење царинско- управна постапка во прв степен, вршење на контрола на извозот, увозот и транзитот на стока, спроведување сместување и чување на стоки итн.)

ЦАРИНСКИ КРИМИНАЛИТЕТ

Царинските кривични дела, главно се фокусирани кон избегнување на плаќање на царинските давачки спрема државата, при што со нивното извршување доаѓа до намалување на јавните приходи по основ на царински давачки кон државата. Општествена опасност од царински кривични дела (Губење на приходите за државата, Создавање нелојална конкуренција, Внесување стока без контролиран квалитет).

- Криминал на царинското работење (криумчарењето, царинската измама и прикривањето стоки кои се предмет на криумчарење и царинска измама).
- Транснационален (прекуграничен) криминал (трговија со наркотични дроги, психотропни супстанции и прекурзори, внесување опасни материи во земјата; изнесување и извезување во странство добра под привремена заштита на културно наследство, односно увоз на украдено културно наследство, фалсификување пари, перење пари и други приноси од казниво дело, тргување со оружје и распрскувачки материјали, недозволено преминување преку државната граница, трговија со луѓе итн.)
- Царински кривични дела
 - криумчарење
 - царинска измама



- прикривање на стоки кои се предмет на криумчарење и царинска измама).
- Криминалистичка контрола (соработка помеѓу царинските служби, постојана соработка и комуникација со граѓани, метод на откривање по пат на аналогија, метод на користење на легални извори, метод на акција).
- Криминалистичка обработка (увид во деловната документација, спроведување вештачење, пронаоѓање на предмети од царински деликти).
- Функција на складишта
 - управување со резерви (трошоци од поседување на резерви, трошоци поврзани со обезбедување на неопходна технологија на складирање, трошоци кои настануваат како последица од отсуство на резерви)
 - локација на складишта
 - технологија на складирање.

ЕКОНОМСКИ НАПРЕДОК

Увозот и извозот на стоки можат да се извршуваат во три основни форми:

- Редовен увоз и извоз
- Врзан увоз и извоз
- Долгорочна производна кооперација

Врзаниот увоз и извоз, не ги вклучува парите како средства за плаќање. Овие економски трансакции подразбираат размена на стока за стока или, евентуално, комбинирање на размена на стоки и услуги. Најчесто се одвиваат во рамките на билатералните и на триангуларните договори. Во стручната терминологија се среќаваат како:

- бартер (трансакции кои немора да бидат потполно усогласени - трансферабилна валута),
- офсет трговија,
- компезација (трансакции во кои размената меѓу две земји треба да биде вредносно и временски усогласена).
- Долгорочната производна кооперација
 - Хоризонтална кооперација (преставува специјализација на секоја од партнерските фирми за изработка на финалните производи што се дел од одреден асортиман или палета).
 - Вертикална кооперација (преставува соработка меѓу партнерите во изработка на еден или повеќе готови производи при што секоја од фирмите произведува делови и компоненти во рамките на посебните производни фази)
- Проценка на големина на пазар
 - Експанзија на барањето условува вложување во развој на сопствен канал на маркетингот и дистрибуција, регрутирање на новите посредници или барање на нови локални дистрибутери.
 - Пазарен потенцијал е максимален износ на продажбата кој би бил остварен на еден пазар кога маркетиншките трошоци би тежеле бескрајно.



- Сегментација на купувачите
 - Сегментација на финалните купувачи
 - Сегментација на работните купувачи
- Однесување на крајните купувачи
 - Иницијатор на купувањето
 - Особи кои учествуваат (влијателни)
 - Донесувач на одлуката
 - Купувач
 - Корисник
 - Животни стилови (недостиг на време, Поистоветување со одредени референтни групи, Ориентација на вредност, Компоненти на животен стил).

МЕТОДОЛОШКИ ПРИОД КОН ИСТРАЖУВАЊЕ НА ОПЕРАТИВЕН ПРИМЕР СЛУЧАЈ “БРАЗИЛСКО МЕСО”

При увоз на стока во Република Македонија, потребно е да се приложат следните документи: царинска декларација, куповна фактура, документ за превоз на стока, товарен лист, уверенија за потекло на стока, ветеринарни и фитосанитарни уверенија и посебни услови кој што се користат при процедурата за увоз.

- Царинската декларација претставува основен документ кој се приложува при увоз на стоки. Кога со една царинска декларација е опфатена стока која се распоредува во две или повеќе тарифни ознаки од царинската тарифа, податоците за секоја поединечна тарифна ознака се сметаат за посебна декларација.
- Ветеринарни или фитосанитарни уверенија - кога се увезуваат животни, стоки од животинско потекло и нивни преработки, како и семиња, растенија и поврзани производи, задолжително е стоките да имаат уверенија за ветеринарна или фитосанитарна исправност од надлежните органи од земјата на увоз.
- Дозволи за увоз на определени производи - неопходно е да се обезбедат дозволи и одобренија за увоз од надлежните органи (Министерство за економија, министерство за животна средина, министерство за култура итн.)
- Уверение за потекло на стоката е потребно доколку со договорите кои земјата ги склучила со други земји е предвидено при увозот во Р.М да се одобри преференцијален тарифен третман на стока со потекло од тие земји. Уверението за потекло треба да биде издадено од надлежен орган во соодветната земја.
- Процедура за транзит на стока - оваа Царинска постапка се врши тогаш кога е потребно да се изврши транзит на неоцаринета стока која ја следат соодветни документи со меѓународен патен товарен лист ЦМР, од една до друга царинска испостава во царинското подрачје на Република Македонија.
- Пријава на стока - кај царински службеник увозникот е должен да ја пријави стоката кај царинските службеници
- Ветеринарна контрола врши заштита на животните и луѓето од болести кои се пренесуваат преку животни, производи, нуспроизводи од животинско потекло и предмети, активности против заразните болести кај животните, вклучувајќи зоонози, работата на Ветеринарната комора и други прашања од значење за ветеринарната дејност
- Пресметка на царински давачки при увоз на месо



- Царинската вредност
- Тарифни квоти
- Потекло на стока
- Неопходни документи за пуштање на стоката во слободен промет
 - Фактура во која е наведена царинската вредност на стоките
 - Декларација за царинска вредност на стоката
 - Доказ за потекло доколку во моментот на поднесување на декларацијата до царинскиот орган бил побаран преференцијален третман и истиот бил применлив
 - Уверенија, дозволи, потврди и други документи за примена на мерките на трговска политика во врска со пуштање на стока во слободен промет во моментот на поднесување на декларација
 - Царинска декларација за ставање на стока во постапка на царинско складирање

ПРЕДЛОГ БАРАЊЕ ЗА КРИВИЧНО ГОНЕЊЕ

Стореното дело се третира како ЦАРИНСКА ИЗМАМА (Ако износот на давачките и даноците кои се плаќаат при увоз или извоз е од значителна вредност сторителот ќе се казни со затвор од една до десет години, Ако износот на давачките и даноците е од големи размери, сторителот ќе се казни со затвор најмалку четири години и со парична казна.)

За да се пушти стоката во слободен промет, треба да се применат мерките на трговска политика, да се завршат другите формалности пропишани за увоз на стока и за плаќање на сите давачки пропишани со царински и други прописи.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Царинската управа има за цел да стане модерна царинска служба која успешно ќе ги штити законските економски движења и животот и здравјето на населението со спречување на нелегалниот увоз на производи и опасни материи. Со спроведувањето на зајакнати контроли врз движењето на стоките Царинската служба го заштитува општеството од опасни и забранети стоки (дрога, оружје, оредмети со двојна употреба, материи опасни за животната средина и здравјето) и истовремено игра значајна улога во унапредувањето на меѓународната трговија како и во прибирањето на буџетските приходи за државата. Финансовата полиција и царинската управа треба да поведат истрага за овој случај, истрагата дополнително треба да утврди и дали месото ги поминало и контролите за безбедност и квалитет и правилата кои налагаат за влез на пратките од животинско потекло при увоз прво да се издаде Ветеринарен влезен документ со комплетни податоци за пратката, во однос на безбедносните гаранции за истата, а потоа во царинска постапка да се изврши и царинење на истата, што е во надлежност на Царинската управа и треба дополнително да се утврди како месото е ОТСТРАНЕТО ОД ЈАВНИОТ ЦАРИНСКИ СКЛАД И Е ПУШТЕНО ВО СЛОБОДЕН ПРОМЕТ БЕЗ ДА СЕ ИСПОЧИТУВААТ ПРОПИСИТЕ ОД ЦАРИНСКИОТ ЗАКОНИК.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Vukmirica, V. (2000), Svetska trgovinska politika i trzista, Beograd, str.116
2. Кикеркова И. (2003). Меѓународна економија Економски факултет – Скопје
3. Кругман, П.П. и Обстфелд, М.: Меѓународна економија. Теорија и политика. Табернакул, Скопје, 2009.



4. Спасески Ј., Аслимоски, П., (1996)., Безбедност и заштита (Дополнителни содржини по предметот одбрана и заштита за студентите од факултетот за туризам и угостителство), Институт за истражување на туризмот при Факултетот за туризам и угостителство – Охрид, Охрид.
5. Закон за Царинска управа, член 2
6. Закон за Царинска управа, член 4
7. Закон за Царинска управа, член 5
8. <http://customs.gov.mk/index.php/mk/za-nas-mk>
9. <http://www.upravararina.rs/cyr/Informacije/Stranice/PojmovnikCarinskihTermina>
10. Царина, Гласило на Царинската управа на Република Македонија / октомври 2009 / број 14;
11. Упатство за царинско складирање 01.30.34.УП.007.01





isbn: 978-608-4690-19-1

