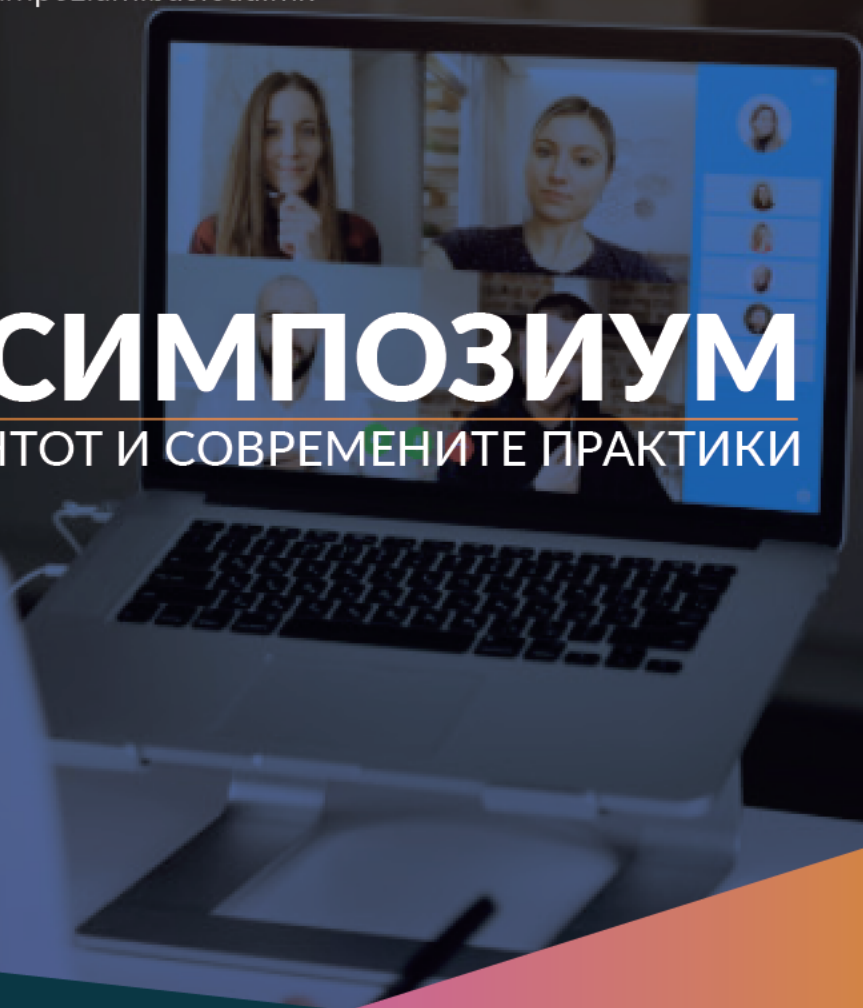




БАС СИМПОЗИУМ

МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ



ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ

предметен фокус на симпозиумот:
**УСПЕШНИ ПРАКТИКИ ВО ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЈА
И ИДНИ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ**





БАС СИМПОЗИУМ

МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ

БИЗНИС АКАДЕМИЈА СМИЛЕВСКИ - БАС, СКОПЈЕ

СЕДМИ СТРУЧЕН СИМПОЗИУМ
МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ

ПРЕДМЕТЕН ФОКУС НА СИМПОЗИУМОТ
Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ

Скопје, јули 2021 г.

Издавач

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје

За издавачот

Проф. д-р Даниела Карадаков

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

616.98:578.834]:005(062)(048.3)

004:005(062)(048.3)

616.98:578.834]:331.312.4(062)(048.3)

СТРУЧЕН симпозиум "Менаџментот и современите практики" предметен фокус на симпозиумот "Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици " (7 ; 2021)

Зборник на трудови [Електронски извор] / Седми стручен симпозиум "Менаџментот и современите практики", предметен фокус на симпозиумот "Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици ". - Скопје : Бизнис академија Смилевски, 2021

Начин на пристапување (URL): <https://bas.edu.mk/publikacii>. - Начин на пристапување (URL): <https://simpoziumbas.edu.mk>. - Текст во PDF формат, содржи 131 стр., илустр. - Наслов преземен од екранот. - Опис на изворот на ден 9.07.2021. - Фусноти кон текстот. - Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-4690-24-5

а) Пандемија -- Ковид 19 -- Менаџирање -- Собири -- Апстракти б)
Дигитализација -- Менаџмент -- Собири -- Апстракти в) Пандемија -- Ковид
19 -- Работа од дома -- Собири -- Апстракти

COBISS.MK-ID 54339333

→ ПРЕДМЕТЕН ФОКУС НА СИМПОЗИУМОТ

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

→ ЦЕЛИ НА ПРЕДМЕТНИОТ ФОКУС:

- Да се споделат научените лекции од промените во услови на пандемија;
- Да се споделат погледи и пристапи за идните менаџерски предизвици во пандемиски и постпандемиски услови;
- Да се споделат современите менаџерски практики во услови на пандемија;
- Да се споделат предизвиците и ризиците од работењето од дома;
- Да се утврдат потребите и можностите за понатамошна дигитализација на работата, работните процеси, работните места и сл.;

→ ПРОГРАМСКИ ОДБОР

Проф. д-р Даниела Карадаков – Претседател
Проф. д-р Цветко Смилевски
Проф. д-р Маја Кузмановска
Проф. д-р Лидија Стефановска
Проф. д-р Гордана Тасевска
Проф. д-р Тони Соклевски
Проф. д-р Таип Јакупи
Доц. д-р Весна Стојановска
Виш пред. м-р Горазд Смилевски
Пред. м-р Билјана Галовска
Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски

→ ОРГАНИЗАЦИСКИ ОДБОР

Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски – претседател
Ненад Дафинчевски, МБА
Наташа Коцевска, МБА
Андријана Апостолова, МБА
Симона Наќева

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ

УСПЕШНИ ПРАКТИКИ ВО ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЈА И ИДНИ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ	8
Проф. д-р Тони Соклевски	
МЕНАЏЕРСКИ ПРАКТИКИ ЗА МОТИВИРАНИ ВРАБОТЕНИ ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА	12
Спец. Маја Станковска Костова	
Проф. д-р Даниела Карадаков	
ИНВЕСТИРАЊЕ ЗА ПОДОБРА КОНКУРЕНТНОСТ И ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА	17
М-р Горан Антевски	
М-р Сашко Карадаков	
КОНТИНУИТЕТ НА ДЕЛОВНОТО РАБОТЕЊЕ ВО ОБЛАСТА НА ГРАДЕЖНИШТВОТО	21
Давор Буторац	
Проф. д-р Лидија Стефановска	
КАКО СО ПРЕТПРИЕМНИШТВО ДА СЕ НАДМИНЕ COVID КРИЗАТА?	27
Јасмина Илиевска, МБА	
Проф. д-р Даниела Карадаков	
СВЕТЛИ И ТЕМНИ СТРАНИ НА ЛИДЕРСТВОТО: ТЕОРЕТСКО ПРОШИРУВАЊЕ НА ПАРАДИГМАТА НА ЛИДЕРСКИТЕ ОСОБИНИ	32
Вон. проф. д-р Марија Котевска Димовска	
Проф. д-р Таип Јакупи	
БИЗНИС ПРЕДИЗВИЦИ И КЛУЧНИ СТРАТЕГИИ ВО ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЈА – ОД ПРЕЖИВУВАЊЕ ДО ПРОСПЕРИТЕТ	38
Татјана Анѓушева Страшилов	
Проф. д-р Даниела Карадаков	
ОЦЕНКА НА ЗДРАВСТВЕНАТА СИГУРНОСТ НА ЗЕМЈИТЕ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА ЗЕМЈИТЕ ОД ЗАПАДЕН БАЛКАН	43
Проф. д-р Живан Живковиќ	
Марија Паниќ	
„ПАНДЕМИСКИ ПРОФИТЕРИ“ – ДАЛИ ДИГИТАЛИЗАЦИЈАТА И ОНЛАЈН ПРИСУСТВОТО БЕА СПАС ЗА КОМПАНИИТЕ ВО ПЕРИОДОТ НА ПАНДЕМИЈАТА?	54
Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски	
ДИГИТАЛЕН МАРКЕТИНГ ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА	62
Марина Јорданоска	
Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски	
ВЛИЈАНИЕ НА КОВИД 19 ВРЗ ОДНЕСУВАЊЕТО НА КОРИСНИЦИТЕ	66
Д-р Дијана Ивановска Пржо	
Катерина Петровска	
ВЛИЈАНИЕТО НА СОЦИЈАЛНИТЕ МРЕЖИ ВРЗ ОДНЕСУВАЊЕТО НА ПОТРОШУВАЧИТЕ	72
Проф. д-р Маја Кузмановска	
РАБОТАТА ОД ДОМА КАКО ПЛАТЕНА НЕ РАБОТА ИЛИ НЕПЛАТЕНА ПРЕКУВРЕМЕНА РАБОТА	78
Проф. д-р Гордана Тасевска	
АДМИНИСТРАТИВНОТО РАБОТЕЊЕ ЗА ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЈА ВО ДОМАШНИ УСЛОВИ	86
Андријана Апостолова, МБА	
Наташа Коцевска, МБА	
ВОСПОСТАВУВАЊЕ НА БАЛАНС МЕЃУ ЖИВОТОТ И РАБОТАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР ПРИ РАБОТА ОД ДОМА ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА	90
Спец. Весна Симоновска	
Проф. д-р Даниела Карадаков	

ПРЕПОЗНАВАЊЕ НА ДИМЕНЗИИТЕ НА ЛИЧНОСТА - ФАКТОР ЗА СПРАВУВАЊЕ НА РАБОТНО МЕСТО ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА.....	97
Проф. д-р Билјана Петровска	
Пред. м-р Билјана Галовска	
НЕУРОЛИНГВИСТИЧКОТО ПРОГРАМИРАЊЕ КАКО АЛАТКА ЗА РАЗВОЈ И УПРАВУВАЊЕ СО ПРОМЕНИ.....	103
Пред. м-р Билјана Галовска	
ГЛОБАЛЕН ВИРТУЕЛЕН МОДЕЛ НА СТУДИРАЊЕ НА БАС.....	108
Виш. пред. м-р Горазд Смилевски	
Проф. д-р Цветко Смилевски	
МЕНАЏМЕНТ НА ОБРАЗОВНИТЕ СИСТЕМИ ВО УСЛОВИ НА ГЛОБАЛНА ПАНДЕМИЈА ПРЕДИЗВИКАНА ОД КОВИД-19.....	113
М-р Фроска Смилкова	
РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ПРИМЕНАТА НА DESIGN THINKING МЕТОДОЛОГИЈАТА ВО ON-LINE НАСТАВАТА (СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА ТЕМАТА МАРКЕТИНГ)	124
М-р Весна Живаљевиќ	



БАС СИМПОЗИУМ

МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ

ТЕМИ НА ПРЕДМЕТНИОТ ФОКУС:

- Современи менаџерски практики во услови на пандемија – научени лекции;
- Пандемски и постпандемски менаџерски предизвици;
- Дигитализацијата како современа менаџерска практика;
- Современи промени и дигитални предизвици;
- Работа од дома – предизвик или ризик на современиот начин на работење.



УСПЕШНИ ПРАКТИКИ ВО ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЈА И ИДНИ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ

Проф. д-р Тони Соклевски

Менаџер за развој на

Бизнис академија Смилевски –

БАС, Скопје

toni.soklevski@bas.edu.mk

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 616.98:578.834]-036.21:005

АПСТРАКТ

Во овој труд се прикажани успешните менаџерски практики во три организации од различна дејност: производствена, услужна и јавна. Дадени се сите проблеми и можности со кои се соочени овој период на пандемија, како и начините и различните пристапи на нивно решавање. Кај сите три организации заедничка карактеристика е што прилагодувањето на промената се одвиваше многу брзо и успешно. Во трудот дадени се препораки за успешно надминување на голем број предизвици и конкретни насоки какви компетенции треба да имаат современите менаџери за да ги трансформираат проблемите во можности и успешно да ја подобрат конкурентската предност на своите организации.

***Клучни зборови: практика, пандемија, менаџер,
предизвик.***



ВОВЕД

Во овој труд се прикажани успешните менаџерски практики во три организации од различна дејност:

- Производствена (графичка индустрија) со 154 вработени лица
- Услужна (продажба на земјоделска механизација) со 30 вработени лица
- Јавна (услуги кон граѓаните и институциите) со 227 вработени лица.

Кај сите три организации заедничка карактеристика е што прилагодувањето на промената се одвиваше многу брзо и успешно. Нивните заеднички активности кои придонесоја за развој и поголема конкурентност за време на пандемијата се:

- Надоградба на менаџерските информациона системи
- Обуки за подобрување на информатичките компетенции
- Брза десиминација на наученото преку менторирање
- Редизајнирање на процесите и прилагодување според новите информатички системи
- Прераспределба на работни позиции за време на изолацијата на дел од вработените (преземање задачи и одговорности)
- Реорганизација на вработените во извршување на нивните работни активности.
- Креирање на нови мрежи за снабдување (добавувачи, купувачи)
- Проширување на пазарот на продажба
- Развој на нови производи и услуги.

РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Беа анализирани билансите за успех на трите организации последните две години 2019 и 2020 и анкетирани по дваесетина вработени од трите организации. Како резултати се добија следните податоци:

- Зголемен приход за 22% во графичката индустрија во однос на претходната година.
- Зголемен број на клиенти за 12% во продажбата на земјоделска механизација и проширување на мрежата за снабдување.
- Зголемени инвестициите во јавната институција и остварена добивка поголема за 8,5% во однос на претходната година.

Како потребни компетенции на менаџерите во време на пандемијата испитаниците ги искажаа следните:

- Лична брза промена кон промените-флексибилност
- Вештини за водење низ промените
- планирање и контрола на користењето на материјалните и финансиските средства;
- водење на дневните и оперативни работи
- надзор на постигнатите резултати;
- Делегирање на задачи
- Организирање
- Развиена посветеност.



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици



Графикон број 1: Потребни компетенции на менаџерите во време на Пандемијата

Јадрото на компетентност треба да се состои од:

- **Значајна компетентност:** Идентификување со целта на организацијата или заедницата и делување во склоп со посакуваната иднина во согласност со вредностите на организацијата или заедницата.
- **Компетентност на поврзување:** Креирање и негување на врски со засегнатите страни (добавувачи и клиенти.)
- **Компетентност за учење:** Креирање и потрага по ситуации кои нудат можност за развој.
- **Компетентност за промени:** Постапувајќи по нови начини да се промовира целта на организацијата или заедницата и да се овозможи посакуваната иднина.

Додека стратезите за менаџмент за време на Пандемијата ги нагласуваа компетенциите кои се единствени и цврсти-специфични, секторите на МЧР се позагрижена за развивање на високо преносливи основни (заеднички) компетенции кои се потребни за повеќето работни места или посебни за професии или работните улоги (Levy-Leboyer, 1996; Stasz, 1997). Постои неразделна тензија меѓу стратегијата и пристапите за развој на човечките ресурси. Ако се концентрираме на посебните компетенции кои се "карактеристични и специфични за секоја поединечна организација, е тоа што дава конкурентна предност". (Bergenhenegouwen et al., 1996).

Во врска со овој генерички компетенциски приод, развојот на соодветна типологија на компетентност е важно за интегрирање на образованието и обуката, порамнување и со потребите на пазарот на трудот и промовирање на мобилноста за поединците (вертикална како и во напредување во кариерата, странични како движењето меѓу секторите и просторно во географски), особено за работниците кои се соочуваат со несигурност на работното место (van der Klink and Boon, 2002).

ИДНИ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И ПРЕПОРАКИ

Менаџерите потребно е да влезат во борба со следните активности заедно со своите тимови и вработени:

- Вложување во нова информатичка технологија и брза обука на вработените
- Секавична дијагноза за компетенциите на вработените и нивно распоредување на соодветни задачи во новите услови
- Анализа на секојдневното работење и преземање корективни мерки



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

- Градење на организациската клима со кратки мотивирачки состаноци(средби) за билдање на поголема посветеност на вработените
- Изноаѓање на алтернативни пристапи во односот со добавувачите и клиентите.

Сведоци сме на нова ситуација која значително се одрази на начинот на кој вработените го одржуваат балансот помеѓу работата и животот и доведе до потенцирање на потребата за заштита на вработените и нивната благосостојба. Ризичните околности се причина за секоја организација да се запраша како да се врати на вистинскиот пат на функционирање.

ЗАКЛУЧОК

Секој бизнис менаџер знае дека комуникацијата е клучот за успехот. За жал, пандемијата предизвика нарушување на комуникацијата, бидејќи е потешко и понезгодно за вработените да иницираат разговор и да бараат помош кога работат од дома. Ова на крајот може да доведе до појава на грешки, бидејќи вработените не разговараат еден со друг, ниту менаџерите. Затоа комуникациската технологија стана суштинска алатка за деловните лидери за време на пандемијата. Софтверите како што се Zoom и Microsoft Teams им овозможува на тимовите видео повик и да испраќаат инстант пораки едни со други. Ова помага да се одржат сите поврзани на начин на кој не можат со е-пошта.

Во канцеларијата, обично е сосема очигледно кога некој се откажува од своите должности. Сепак, сега кога сите работат од далечина, деловните менаџери се борат да ги регулираат своите вработени и да се осигураат дека ќе останат фокусирани. Ова е важно затоа што влијае на продуктивноста на една организација. Како такви, деловните лидери сега се насочени кон анализа на податоци за да ја измерат продуктивноста на нивниот персонал. Покрај тоа, анализата на податоците е превентивна мерка. Доколку вработените знаат дека се следени, тие ќе одржат добар стандард на работа.

За време на пандемија организациите неопходно е да иновираат нови производи. Успешниот развој на производите и услугите, најчесто е силно и нераскинливо поврзан со: интелектуалниот капитал на вработените (односно со нивниот степен на развиеност на професионалните компетенции и стручни знаења, вештини и способности), организацискиот структурен капитал (односно развиеноста на инфраструктурата за поддршка на вработените во смисла на техника и технологија, но и во смисла на развиено непосредно работно опкружување кое поддржува креативност), и степенот на квалитет и прифатливост на промовираните идеи. Сите овие карактеристики поврзани со развојот на нови или подобрувањето на постојните производи или услуги имаат за цел да влијаат позитивно врз иновативноста на вработените и да обезбедат соодветни услови за промовирање на знаењето како еден од најзначајните фактори за постигнување на успешност.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Bergenhenegouwen, H. F. K., ten Horn, H. F. K. and Mooijman, E. A. M. (2020) Competence development - a challenge for HRM professionals: core competences of organisations as guidelines for the development of employees, *Journal of European Industrial Training*, 20(9), pp. 29-35.
- 2) Boyatzis, R. E. (2020). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: Wiley.
- 3) Ehrlinger, Joyce; Johnson, Kerri; Banner, Matthew; Dunning, David; Kruger, Justin (2018). Why the unskilled are unaware: Further explorations of (absent) self-insight among the incompetent, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 105 (105): 98–121.



МЕНАЏЕРСКИ ПРАКТИКИ ЗА МОТИВИРАНИ ВРАБОТЕНИ ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА

Спец. Маја Станковска Костова

Генерален директор на
Кроациа осигурување живот,
Скопје
m.stankovska@cro.mk

Проф. д-р Даниела Карадаков

Бизнис академија Смилевски - БАС,
Скопје
daniela.karadakov@bas.edu.mk

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 616.98:578.834]-036.21:005

АПСТРАКТ

Справувањето со пандемијата предизвикана од ширењето на вирусот Covid-19 претставуваше предизвик, но и ризик за голем број на организации ширум светот. Со цел да се заштити колективното здравје, сите земји воведоа регулативи кои ги засегнаа организациите да ги почитуваат и применуваат во своето секојдневно работење, а се со цел да ги одржат своите вработени здрави и безбедни. Бројните и непредвидени промени се одразија и на начинот на работа, на работното време, на односите меѓу вработените, на меѓусебната социјална интеракција, на работење од дома, работење на дистанца, како и на многу други клучни промени кои предизвикаа значително влијание и врз нивната мотивација за работа. За организациите важно беше да покажат дека водат грижа за здравјето на своите вработени, дека нивното здравје е прв приоритет и да употребат соодветни техники и стратегии за да ги одржат своите вработени од една страна здрави и безбедни, а од друга страна мотивирани. Во овој труд се презентирани менаџерските практики кои друштвото Кроациа осигурување живот ги примени со цел да ги одржи своите вработени мотивирани и преку тоа да постигнува успеси и во услови на криза, односно пандемија.

Клучни зборови: пандемија, грижа, практики, мотивација.



ВОВЕД

Справувањето со последиците, предизвиците и неизвесноста што го приреди пандемиското влијание на вирусот Covid-19 постави пред организациите многу дилеми и задачи во однос на тоа кон што да го насочат својот фокус. Очигледно дека за поголем дел од организациите поважно беше да ги задржат своите вработени, да покажат грижа за нивната безбедност и да се одржи нивниот морал. Иако за организациите важна е и продуктивноста, сепак работењето во неизвесна криза ги поттикна организациите да преземат мерки и чекори со кои ќе му помогнат на својот тим полесно да се снајде и да се прилагоди на емотивните и психолошките предизвици што ги донесе пандемијата.

МОТИВАЦИЈА ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА

Мотивацијата претставува сложен процес од кој зависи како успехот на секој поединец, така и успехот на секоја организација. Преку нејзиниот одраз може да се воочи колку вработените се посветени на својата работа, колку се ангажирани за исполнување на целите на организацијата и колку чувствуваат моќ над нивната секојдневна работа.

Мотивацијата има голема улога и влијание врз поттикнување на залагањата и перформансите на вработените, а преку тоа влијае на остварување на конкретните задачи и деловни цели, што значајно влијае врз развојната политика на организацијата. Без добра мотивација не може да се очекуваат ни добри резултати, ни добро работење. Современите менаџери вложуваат големи напори за да изнајдат нови мотивациски практики, стимули со чија помош ќе ја поттикнат работната мотивација.¹ Пандемскиот период, кој драстично ги промени ситуациите на живеење и работење, претставуваше вистински тест и предизвик за нив особено во делот на одржување на работната мотивација.

Неочекуваните промени за голем број практичари и теоретичари го променија начинот на гледање на една од најпознатите теории за мотивација, хиерархијата на потреби на Абрахам Маслоу. Уште на почетокот на пандемијата целото човештво беше засегнато со задоволување на основните, физиолошките потреби (недостиг на храна, средства за одржување на хигиена, промена на дневните рутини, проблеми со несоница и сл.). Всушност, во голема мера беше нарушено првото ниво. Животот се отежна кога промените и влијанието на пандемијата го нападнаа второто ниво на потреби, потребите за безбедност. Грижата на вработените беше голема, почнувајќи од заджување на својата работа, загриженост за финансиите, за безбедноста на работното место и сл. Во целата оваа криза, најтешко беше да се одржи третото ниво на потреби – припадноста, односно социјалните потреби. Се појави неможност од остварување на контакт со своите блиски, со семејството, пријателите, колегите. Среќна околност за одржување на социјалниот аспект и во приватниот и во деловниот живот беше технологијата која направи минимално надополнување на недостатокот од оваа потреба. И последните две потреби беше тешко да се остварат и одржат во вакви кризни услови, потребите за самопочитување и само-остварување.²

Овие случувања и трансформации, го променија и начинот на гледање, размислување и постапување на современите менаџери во контекст на мотивирање на нивните вработени. Тие повторно беа ставени пред нов предизвик и за нив многу важно беше да посветат сериозно внимание на ова значајно прашање со цел да ја одржат благосостојбата на своите вработени.

ФУНКЦИОНАЛНИ МОТИВАЦИСКИ ПРАКТИКИ ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА

Справувањето со одржување на мотивацијата на вработените во услови на пандемија е активност која ги засега скоро сите организации. Гледањето на оваа промена како предизвик, а не како проблем овозможи менаџерскиот тим на Кроациа осигурување живот АД Скопје да презеде конкретни мотивациски практики и

¹ Велкова, Д., Тасевска, Т., (2010), *Менаџмент на човечки ресурси – компендиум*, Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје;

² <https://dorsetmind.uk/blog/has-maslows-hierarchy-of-needs-been-tested-during-covid19/>, април 2021;



мерки со чија помош се одржа и подигна нивото на мотивација на своите вработени. Подолу се прикажани мерки од кои што може да се воочи дека за оваа организација биле значајни сите скалила на хиерархијата на потреби според Маслов. Прикажаните мотивациските практики, односно мерки оваа организација ги презеде со цел да ја одржи мотивацијата на вработените на високо ниво и да покаже посебна грижа за нив дури и во услови на пандемија.

1) СИГУРНОСТ ЗА КЛИЕНТИТЕ И ВРАБОТЕНИТЕ ПРЕКУ ГРИЖА ЗА НИВНОТО ЗДРАВЈЕ И ЗАДРЖУВАЊЕ НА МЕЃУСЕБНАТА ДОВЕРБА

Секоја криза економска, или како оваа здравствена, носи неизвесност и загриженост и во однос на релациите со клиентите/осигурениците, но и во однос на стабилноста и сигурноста за работните места на вработените. Клучните цели што Кроација осигурување живот ги постави по почетокот на здравствената криза беа:

- да се обезбедат услови за заштита на здравјето на клиентите и на вработените;
- да се обезбеди стабилност на функциите и
- да се одговори на потребите на клиентите.

Веднаш по објавените препораки од страна на државните институции за превземање на превентивни мерки Кроација подготви план постапување.

Еден од најголемите предизвици во услови на криза во однос на осигурениците е да се влее сигурност кај нив дека нивната инвестиција преку полиси за животно осигурување е целосно сигурна и безбедна и дека нема простор за стравување за исплата на нивните осигурани суми. Производите од Животно осигурување припаѓаат во сегментот на консултативно продавање што значи дека бара непосредна комуникација со клиентите која е „лице во лице“ каде вработените од прва рака ги сервисираат потребите на клиентите низ продажни разговори исполнети со блискост и дискретност. Природата на ваквото работење бараше непосредна комуникација со потенцијалните и постојни клиенти, а во услови на ограниченост на средби, решението беше брзо прилагодување во работните процеси и користење на дигитални алатки. На тој начин ниту во еден момент, дури и во ситуации кога се одржуваа физички средби со клиентите, не беа доведени клиентите во било каква здравствена опасност затоа што доследно беа почитувани протоколите за работа и во ситуација кога клиентите доаѓаа во просториите на организацијата и кога средбите се одржуваа во поинаков контекст.

Во услови на криза и неизвесност особено е важно вработените да бидат сигурни во однос на работното место и финансиските примања. Кроација осигурување живот е организација која е стабилна и финансиски подготвена да ги поднесе негативните ефекти од оваа криза, во овој кризен период. Друштвото продолжи со редовно подмирување на обврските, вклучувајќи ги обврските кон осигурениците и вработените. Работните места не беа загрозувани поради кризата, а сите преземени финансиски обврски кон вработените беа наврамено подмирени. На тој начин сигурноста која ја почувствуваа вработените придонесе преку зголемена ангажираност и иновативност во работењето да се ублажат негативните ефекти од кризата Covid-19.

Организација за работа од дома, а истовремено и обезбедување на целосна достапност и можност да се одговори на барањата на клиентите беше огромен предизвик со кој што оваа организација успешно се справи и се уште се справува.

2) АНГАЖИРАНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ПРЕКУ РАБОТА ОД ДОМА И ПРЕЗЕМАЊЕ НА ПРОДАЖНИ АКЦИИ

Новиот начин на работа бараше промена на работните процеси, но и поинаков начин на доделување, следење на извршување на работните задачи. За целосна ангажираност на вработените беа креирани посебни проектни активности кои обезбедија дополнителни бенефити за клиентите и реализација на целите на Друштвото. Карантинот, изолациите па и стравот на клиентите да реализираат средба со физичко присуство ги стави телефоните, интернетот, платформите за интернет комуникација во засилена употреба па тие станаа



секојдневие. „Новиот“ начин на работа беше веднаш прифатен од сите вработени, многу домови станаа работни места, а ангажираноста на тимот беше клучен елемент на оставрување на одлични резултати во период на криза. Клучно беше вработените да ги имаат неопходните средства за работа кои ќе овозможат непрекинато работење за како крајна цел клиентите да ги имаат неопходните информации во време кое им одговара ним. Работата од дома се одвиваше и по завршувањето на формалното работно време во попладневните часови и во денови од викенд. Кризата покажа дека има работни позиции кои целосно може да бидат реализирани и управувани од дома, развојно тоа би значело дека и во иднина може некои од функциите да се прилагодат за таков тип на работа искористувајќи го искуството од оваа пандемија.

3) АКТИВНО ВРАБОТУВАЊЕ СОГЛАСНО ПЛАНОТ

Во услови на политички, економски, воени кризи, па и во услови на здравствена криза, поради пандемијата, можеме да видиме дека бизнисите се сензитивни и тие влијанија оставаат последици врз нивното работење. За жал кризата доведе до ситуација на делумно или целосно затварање на некои бизниси кои предизвикаа отпуштање на вработените и нивна несигурна финансиска иднина. Луѓето, кога во нивното окружување ги гледаат и се сведоци на тие човечки судбини, некако е нормално да се запрашаат за сигурноста на своето работно место и личната финансиска сигурност. Кроациа осигурување живот не само што ги задржа сите вработени во време на кризата, туку го зголеми бројот на вработени и забележа 7,5% зголемување на бројот на вработени на 31.12.2020 во однос на периодот пред почеток на кризата. И тој процес не е завршен, туку организацијата и понатаму континуирано работи на екипирање на тимот согласно проекциите, односно продолжува со реализација на поставениот план за нови вработувања. Ова е одлика на успешни и финансиски стабилни организации кои брзо учат и се прилагодуваат на настанатите состојби. Не е флоскула, но вработените во Кроациа велат дека се семејство. Тие се тим кој се гради каде во секој еден член на тимот се инвестира и време и средства за негово континуирано усовршување. Организацијата очекува по завршување на кризата да има уште поголем, уште посилен и силно мотивиран тим.

4) ДОПОЛНИТЕЛНА СТИМУЛАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Ричард Брансон во една пригода кажа „Грижете се за Вашите вработени и тие ќе се грижат за Вашиот бизнис“ едноставно нема добра организација на долг рок доколку вработените во неа се незадоволни. Кроациа Живот е најстарата осигурителна компанија за животно осигурување во Македонија и со најголем број на вработени. Како што во еден спортски колектив успехот на тимот зависи од перформансите на секој поединец, така и во оваа организација успехот зависи од перформансите на вработените. Процесот отпочнува уште со внимателна селекција и регрутација на вработени кои имаат компетенции и капацитет да се придружат на семејството на Кроациа Живот. Организацијата сака и дава шанса на секому кој носи потенцијал за чесна и трудољубива работа и желба за кариерен раст и развој во мултиетничка средина. За нововработените организацијата овозможува обука и брза и лесна интеграција со останатите вработени кои се подолго во организацијата и презема низа активности со кои овозможува да ги движи низ скалилата на вертикален и хоризонтален раст. Резултатите на вработените континуирано се следат па најдобрите постигнувања на месечно, квартално и годишно ниво континуирано се наградуваат од страна на организацијата. Вработените, преку програма за бенефиција, уживаат осигурителни компоненти и од животно и од неживотно осигурување, а со самиот факт што се вработени во Кроациа имаат можности за безкаматни пазарења на рати кај различни соработници. Дополнително во 2020 година донесени се одедени мерки и времени стимулации со цел насочување на активностите кон целите. Како голема организација има и луѓе кои својата кариера ја бараат во друга организација или друга индустрија но секој кој заминал од Кроациа со себе понел сериозен квантум на знаење и искуство.



5) АКТИВНО СПРОВЕДУВАЊЕ НА ПЛАНИРАНИТЕ ПРОЕКТИ

Во визијата на оваа организација стои дека се и сакаат да останат лидер на осигурителниот пазар со квалитетот на производите кои ги нудат и со непрекинато подобрување на постојните и развој на нови производи. Од оваа визија, Кроациа, не отстапува ниту пред конкуренцијата ниту пред пандемијата! Изминатата, 2020 година, ја обележаа голем број реализирани проекти во делот на дигитализацијата, развојот на нови производи, поедноставени и подобри работни процеси и надминување на планот за реализирана добивка. Дури, може да се каже дека пандемијата само ги забрза процесите на реализација на некои проекти кои беа дел од плановите на оваа организација. Зголемено е портфолиото на основни производи за осигурување, на дополнителни осигурувања, а исто така зголемено е и портфолиото на производи од осигурување поврзани со банко осигурувањето. Унапредени се производите каде е поврзано осигурувањето со инвестициските фондови, а исто така унапредени се производите на поврзаност на животното и неживотното осигурување. Ефектите од работењето прикажано преку меритивни финансиски показатели за 2020 година се следни:

- Зголемена вредност на капиталот на 170% над потребното законско ниво;
- 38% пазарно учество според премија;
- Раст на продажба преку интерна продажна мрежа од 20% во однос на 2019 година;
- Зголемено учество на UNIT Link производите со околу 10% од вкупната премија;
- Зголемен број на вработени, 7,5% зголемување на бројот на вработени на 31.12.2020 во однос на периодот пред почеток на кризата;
- Активна соработка со 3 банки.

ЗАКЛУЧОК

Согледаната практика покажа дека организациите треба да останат смирени додека ја надминат бурата. Грижата за вработените се покажа како вистинска мерка и добра практика за полесно надминување на оваа криза. Вработените мораат да добиваат поддршка од своите организации за да останат мотивирани и сигурни на своето работно место. Неизвесноста може да промени многу работи, но посветеноста, заедништвото, одржувањето на вработените може да помогнат сите нови предизвици полесно да се надминат.

Прикажаните мотивациски практики во овој труд дадоа слика на една успешна организациска реалност каде што организацијата, во конкретниот случај Кроациа осигурување живот АД Скопје, предвидела мерки кои обезбедиле и ќе обезбедуваат одржливост, но и раст не само на организацијата туку и на луѓето во организацијата, не само за вработените, туку и за клиентите.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Велкова Д., Тасевска, Г., (2010), Менаџмент на човечки ресурси, Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје;
- 2) <https://dorsetmind.uk/blog/has-maslows-hierarchy-of-needs-been-tested-during-covid19/> , април 2021;
- 3) <https://hbswk.hbs.edu/item/keep-covid-weary-employees-engaged-and-motivated> , април 2021;



ИНВЕСТИРАЊЕ ЗА ПОДОБРА КОНКУРЕНТНОСТ И ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА

М-р Горан Антевски

Генерален менаџер на
Раде Кончар - ТЕП, Скопје
gantevski@koncar.com.mk

М-р Сашко Карадаков

Раководител на електро сектор на
Раде Кончар - ТЕП, Скопје
sasko.karadakov@koncar.com.mk

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 616.98:578.834]-036.21:330.3

АПСТРАКТ

Пандемијата што се јави како последица од вирусот Covid-19 предизвика голема промена на глобалната економија. Со цел да се одржи економијата и да им се помогне на организациите, поголемиот дел од државите, како и нашата, спроведоа мерки во насока на намалување на негативниот ефект од кризата. Мерките имаа за цел да направат корекција на аномалиите и спроведување на соодветна политика за помош на организациите. Голем дел од организациите се исплашија од влијанието на пандемијата и претрпеа голем број на промени во своето работење, а исто така доживееја и негативни импликации. Некои организации, пак, беа похрабри и одлучија да инвестираат дури и во услови на пандемија со цел да ја подобрат својата конкурентност. Нашата држава обезбеди финансиски средства за организациите кои вложуваат во инвестиции и развој, како и во стекнување на конкурентска предност. Организацијата Раде Кончар – ТЕП, Скопје, ја искористи оваа можност и во пандемиски услови инвестираше во унапредување на своите процеси. Поаѓајќи од тоа, во овој труд се пренесени практичните искуства на оваа организација за своите инвестициски потфати во услови на пандемија.

Клучни зборови: пандемија, инвестиција, конкурентност.



ВОВЕД

Нестабилноста на пазарот ги предомисли голем број на организации да инвестираат во својот развој. Многумина од нив си го поставија прашањето „Дали има „најдобро“ време кога треба да се инвестира?“. Можеби предизвиците што ги постави светската криза може да претставуваат и добра основа за нова инвестициска приказна. Организациите имаат и сеуште имаат можност да научат многу од оваа криза, да сфатат дека технологијата ги движи процесите, дека инвестирањето создава предности, дека снаодливоста и еластичноста се важни организациски одлики.

ИНВЕСТИРАЊЕ ВО СТАБИЛНИ И ПРОМЕНЛИВИ УСЛОВИ

Инвестирањето претставува неопходен услов за остварување на раст, развој и прогрес на организацијата, но и услов да може организацијата да ги искористи своите ресурси што поефикасно со цел подобро да ги задоволи своите потреби. Без инвестирање не може да се очекува прогрес или напредок без оглед дали организацијата функционира во стабилни или променливи услови.

Организациите преку инвестирање во својот развој всушност ја обезбедуваат својата иднина. Затоа е многу важно да бидат свесни дека инвестицијата во својот развој овозможува иден прогрес, опстанок, одржливост и просперитет.

Секоја организација е принудена да инвестира затоа што на тој начин може да обезбеди остварување на своите цели за развој. Развојот на организацијата е поврзан со правилниот избор и ефикасна реализација на инвестицијата. Инвестирањето доаѓа како завршен чин на целокупниот процес на развој. Оттука се гледа големата поврзаност на развојот на организацијата и инвестициите.

Реализацијата на било која развојна активност бара вложување на значителни финансиски средства. Инвестирањето во опрема, технологија, истражување, човечки ресурси, претставува услов за реализација на организацискиот развој. Само оние организации кои ќе успеат да се реорганизираат во променливи услови ќе може да доживеат успех.

Инвестиционата политика на организацијата, претставува политика на вложување во развој. Таа мора да биде конкретна и оперативна за да биде остварлива. Инвестиционата политика се базира на неколку основни принципи:

- Усогласеност со основните цели на организацијата;
- Потполна конзистентност со развојната политика на организацијата;
- Истражување како основа за водење на инвестициона политика;
- Објективност во одлучувањето за најповолно инвестиционо решение;
- Усогласеност со политиката на раст на животниот стандард и сл.

Постојат и одредени фактори кои влијаат на дефинирање на инвестиционата политика, како што се:

- Пазарот;
- Науката и технологијата;
- Кадровските и финансиските можности на организацијата;
- Институционалните услови;
- Организациските можности на организацијата.

Во новонастанатите „нормални“ услови, врз инвестиционата политика на организациите влијае и поддршката што ја дава државата преку своите органи на организациите. Обезбедувањето на стимуланти и финансиска



помош за организациите им дава можност да ги охрабрат своите инвестициски идеи и да ги започнат своите инвестициски потфати.

ПОДДРШКА НА ИНВЕСТИЦИСКИТЕ ПОТФАТИ

Врз основа на програмите за конкурентност, иновации и претприемништво за поддршка и зголемување на конкурентноста на деловните субјекти, Владата на РС Македонија, конкретно Министерството за економија, овозможи поддршка на организациите преку надоместување на дел од нивните трошоци наменети за развој на производ и развој на пазар. Преку овие програми организациите имаа за задача да воведат нов производ или да ги подобрат веќе постоечките или да направат редизајн на производ/и. Исто така, организациите имаа за обврска да обезбедат набавка, имплементација, сертификација и обука на одредени стандарди во конкретната област. Важно, исто така беше, да развијат и имплементираат проекти за нивна дигитална трансформација, конкретно набавка на дигитални решенија за поддршка на бизнисот и производството, систем за компјутерска безбедност, дигитализација на производството, веб портал, дигитален маркетинг, развој на дигитална култура, како и стекнување на нови дигитални вештини.

Во 2020 година и покрај светската криза предизвикана од вирусот Covid-19, Владата на РС Македонија креираше мерки со кои беше обезбедена поддршка на голем број на организации се со цел организациите да креираат развојни проекти и подготвени да влезат во пост-ковид периодот. Целта на овие мерки е да се поддржи стопанството, да се зачуваат работните места, да се помогне на организациите коишто и во услови на пандемија имаат хرابрост, можност и време да инвестираат.

ПРОАКТИВНО ИНВЕСТИРАЊЕ ЗА ПОДОБРА КОНКУРЕНТНОСТ

Заземањето на проактивен пристап кон инвестирањето, особено во услови на пандемија, значи дека инвеститорот активно ги планира и предвидува промените и изнаоѓа соодветни начини за преземање контрола над ситуацијата, наместо да прави само прилагодување на промените. Проактивниот пристап бара дисциплина, објективно размислување, одговорност, стратегија и искористување на можностите. Ваквиот пристап обезбедува и подобра конкурентска предност за организациите на пазарот.

Организацијата Раде Кончар ТЕП од Скопје во последните 3 (три) години, вклучувајќи го и пандемскиот период, направи сериозни инвестиции во модернизација на своето производство. Најголем дел од инвестициските потфати се насочени кон заштита на животната средина и проширување на производствените процеси. Проактивниот пристап на менаџментот кон инвестициите им овозможи да ја искористат поддршката што ја даваше Владата на РС Македонија и Министерството за економија со чија помош оваа организација овозможи набавка на нови машини и опрема за поефикасно производство.

Инвестициите што се направени во последните три години дадоа и значителни резултати и тоа:

- За 20% е зголемен бројот на вработени во 2020 година;
- За 65% е зголемено производството во 2020 година, а тоа значеше и зголемување на приходите;
- За 30% се зголемени примањата на дел од вработените;
- Подобрена продуктивност;
- Зголемена заштеда;
- Потпишани договори за соработка со реномирани европски производители на електроопрема;
- Создадени на можности за настап на Европските пазари и можност за подобрување на извозот.

Постигнатите резултати покажуваат дека вистинскиот план за инвестирање, предвидувањето на промените, преземањето на контрола над ситуацијата и искористувањето на можностите што државата ги овозможи за организациите од оваа област, навистина обезбедија значаен развој на организацијата.



ЗАКЛУЧОК

Криза може да се појави во било кое време. Организациите треба да бидат подготвени проактивно да менаџираат со кризната ситуација или пак да останат непроменети ризикувајќи да бидат изложени на штетните влијанија од промените.

Во самиот труд може да се види како и во услови на здравствена, економска и светска криза може проактивно да се дејствува и да се искористи ситуацијата за соодветно инвестирање во својот развој. И оваа ситуација може да се смета за ризична, но сепак доколку правилно се предвиди ситуацијата и се постапи според идните потреби со изнаоѓање на нови можности и со воведување на нови производи, услуги, начини на работа и сл. може да се „исплива“ полесно од кризата, па дури и да се просперира. Исто така, во вакви ситуации се покажа дека е неопходна и поддршката од страна на институциите, државата која во вакви услови треба да покаже грижа за организациите кои се борат со оддржливост на својот бизнис, а исто така ќе создаде и уникатни можности и услови за нивен развој.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Petrovic, D., (2014), Upravljanje investicijama, Visoka poslovna skola strukovnih studija Cacak, Beograd;
- 2) https://www.puskice.org/download/upravljanje_investicijama/Upravljanje%20investicijama.pdf , април 2021;
- 3) <https://www.forbes.com/advisor/investing/covid-19-pandemic-investing-lessons/>, април 2021;
- 4) <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1158145/FULLTEXT02>, април 2021;



КОНТИНУИТЕТ НА ДЕЛОВНОТО РАБОТЕЊЕ ВО ОБЛАСТА НА ГРАДЕЖНИШТВОТО

Давор Буторац

Студент на Градежен факултет,
Скопје при УКИМ, Скопје
d.butorac99@yahoo.com

Проф. д-р Лидија Стефановска

Бизнис Академија Смилевски –
БАС, Скопје
l.stefanovska@yahoo.com

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 616.98:578.834]-

036.21:005.21:69

АПСТРАКТ

Условите во кои денес работат голем број на организации ја наметнуваат потребата од флексибилно однесување и подготвеност на менаџерските структури за брзо делување. Пандемијата која се уште трае и чии последици долго ќе се чувствуваат по нејзиното завршување, ја наметна потребата од преземање низа активности и мерки со кои ќе им се обезбеди на организациите задржување на конкурентската позиција на пазарот. И градежниот сектор не остана не погоден од променетите услови на живот и работа за време на пандемијата. Напротив, на него во овој период се гледаше и се уште се гледа како основна движечка сила за стабилизирање и закрепнување на македонската економија. Затоа планирањето и инвестициите во овој сектор заслужуваат многу големо внимание. Анализата на корона – вирусот кризата, покрај големите негативности, може да отвори простор за нови можности и решавање на горливите прашања во овој сектор. Задржувањето на квалификуваната работна сила, поголемата ангажираност на домашните градежни компании, како и примената на визуелните техники во делот на промотивните активности, се само дел од активностите за да се одржи континуитетот на деловното работење во овој сектор. Токму во таа насока се однесува и целта на овој труд, да се даде осврт на моменталната состојба, но и предлог активности кои се во насока на одржување на конкурентската позиција на организациите од градежниот сектор.

Клучни зборови: градежништво, континуитет, промени, флексибилност, стратегии.



ВОВЕД

Во развојот на економијата на секоја држава, градежништвото има голема и значајна улога. Како една од носечките гранки зависат многу други економски гранки, кои се директно или индиректно поврзани со градежништвото. Затоа си право се вели дека со придонесот на градежната индустрија во економскиот развој и економските активности, се придонесува во севкупниот развој на нашата држава.

Многу често на градежништвото не се гледа само од економска перспектива, туку и од емоционална. Скоро и да не постои аспект од човечкиот живот и цивилизација, врз која конструкцијата нема длабоко влијание. Таа не зазема место само физички, туку опфаќа и срца, со зближување на луѓето во нивните социјални, културни, политички, рекреативни и економски потфати. Опфаќа многу големо платно на човечки активности, од колиби до облакодери, супер - експресни автопати, од селски продавници до супермаркети и големи индустриски комплекси, рафинерии и постројки за ѓубрива, платформи за дупчење во длабоки мориња и многу друго (прилагодено според <https://www.frontiersin.org>).

Градежништвото зазема видна улога и во светски рамки. Имено, тоа е првиот показател за здравјето на економијата. Неговото забрзување започнува подвижен економски раст и обратно. Во таа смисла, Кореја, Тајван и Хонг Конг го користеа градежниот сектор за да се можат да бидат успешни и во областа на електричната и другите видови енергии. Малезија и Кина ја користат истата стратегија, со обнова на своите градови и автопати, итн. за да станат главни играчи во глобалната економија. Податоците дека во сите пазарни економии сочинува повеќе од 10% од глобалниот БДП и вработува околу 7% од глобалната работна сила, како катализатор уште повеќе ја засилуваат водечката позиција на овој сектор.

ПРИЧИНИ ЗА ВЛОЖУВАЊЕ ВО ГРАДЕЖНИОТ СЕКТОР

Несомнено е дека изменетите услови во опкружувањето, а посебно пандемијата создадоа проблеми и падови во деловното работење на многу компании и дејности. Сепак, без оглед на сите ограничувањата и предизвиците кои ги создаде пандемијата, градежништвото во овој период регистрира пораст од 1,4%. Всушност се покажа дека тоа е област која и пркоси на денешните состојби. И според Стопанската комора на Р. С. Македонија градежништвото има потенцијал и капацитет да го даде импулсот за справување со неизвесноста и последиците од здравствено-економската криза и да биде движечка сила во идниот период кој е пресуден за стабилизирање и закрепнување на македонската економија (<https://www.frontiersin.org>).

Во време пред пандемијата, односно во 2019 година градежната индустрија учествувала со 100 милиони евра во државниот буџет по основ даноци, 6,9% од бројот на активни деловни субјекти и околу 7% од вкупниот број на вработени (околу 54 илјади). Најголем процент од речиси 90% отпаѓа на микро и мали претпријатија кои вработуваат 63% од вработените. Ова се само дел од податоците кои ја потврдуваат заложбата за посебно внимание на градежниот сектор и насоки за одржување на континуитетот на неговото деловно работење (прилагодено според Блажеска, 2020).

Вниманието пред се` треба да биде насочено во делот на планирање и инвестиции, но и во делот на човечки ресурси, затоа што претставува сигурно тло за градежните работници, за разлика од другите сектори како што се туристичкиот и угостителскиот, чии вработени секојдневно се соочуваат со опасност од губење на работата. Ваквите анализи може да отворат и нова насока на размислување која досега не го допираше градежниот сектор, а со тоа и разврска на многу досега не решени прашања пред се` во областа на човечките ресурси, конкретно во создавање механизми за задржување на квалификуваниот кадар во нашата држава и креирање стратегија на државно ниво за што поголемо активирање на домашните градежни компании.

Анализата на изминатиот и сегашниот период на корона кризата покажува дека иако градежните компании немаа директна забрана за вршење на својата дејност, сепак мерките за рестрикција, односно забраната за движење на граѓаните изврши индиректно влијание пред се врз динамиката на извршување на градежните активности, но и врз купопродажбата на станбени и деловни објекти. Од друга страна, градежните компании



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

се отворени системи кои имаат конекција со голем број други дејности како што се транспорт, набавка на градежни материјали од стоваришта, специфични градежни материјали кои се побаруваат од странство, користење градежна механизација, сместување и исхрана на градежните работници и сл. , придонесоа да одредени градежни активности се одвиваат со забавено темпо или пак доста отежнато. Во таквиот контекст на работење се случува поместувања на веќе договорените рокови за завршување на градежните проекти, изменета организација на работа, одложување на наплатата и сл. Во таа смисла, иако во првото полугодие од 2020 година градежништвото забележа раст од 1,05% споредено со првото полугодие од 2019 година, состојбите се сеуште неизвесни, а се очекува економските последици од пандемијата врз деловните субјекти да се продлабочат. Во таа насока, предуслов за градежништвото да придонесе за враќање на нормалните текови и повторно раздвижување на економијата е да се посвети внимание на одржување на соодветна динамика (<https://www.mchamber.mk>).

И според показателите според Државниот завод за статистика, а кои се однесуваат за едногодишен период, состојбите во областа на градежништвото се стабилни, што може да се забележи и од податоците во табелата подолу, каде како репер е земен број на издадени одобренја за градба.

Табела 1: Број на издадени одобренја за градба во периодот од 01.2020 до 02.2021

Извор: Државен завод за статистика на Р.С. Македонија

<https://www.stat.gov.mk/IndikatorITS.aspx?id=20>

за:	Број на издадени одобренја за градење
02.2021	346
01.2021	199
12.2020	305
11.2020	208
10.2020	270
09.2020	248
08.2020	184
07.2020	284
06.2020	273
05.2020	161
04.2020	173
03.2020	219
02.2020	248
01.2020	264

Градежништвото не е важно само по себе како сектор. Неговата важност се согледува и преку неговата тесна поврзаност со многу други сектори. Така на пример, голем дел од градежните влезови кои се во форма на суров, полу - преработен и преработен материјал, на пр. агрегат, тули, цемент, челик и сл., се обезбедуваат од домашни продавачи. Затоа, од гледна точка на напред, градежната индустрија влијае на скоро сите сектори на економијата. Овие врски покажуваат дека градежништвото обезбедува суштински стимул за раст на секој сектор во економијата. Во суштина, може да се заклучи дека развојот на градежната индустрија ги стимулира овие придружни индустрии, со што се поттикнува понатамошниот економски раст.



Податоците покажуваат дека во земјите во развој, изградбата на физички објекти сочинува повеќе од една половина од бруто домашната инвестиција и има тенденција да биде концентрирана на основната инфраструктура во земјоделството, рударството, транспортот, комуникациите и комуналните услуги. Инфраструктурните услуги даваат одреден придонес кон БДП, но исто така го стимулираат развојот на другите индустрии кои, пак, придонесуваат подиректно кон економскиот раст, што претставува една од стратегиите за директно и индиректно влијание и врз градежниот сектор.

НАСОКИ ЗА ДЕЛОВЕН РАЗВОЈ ВО ОБЛАСТА НА ГРАДЕЖНИШТВОТО

Согледувајќи ја важноста на градежниот сектор од повеќе аспекти, а посебно фактот што условите во пандемијата не предизвикаа значителни бариери за негов развој, во овој дел од трудот ќе бидат предложени активности и мерки за одржување на континуитетот на деловното работење во овој сектор.

Она на што треба прво да се обрне внимание е задржување на висококвалификуваната работна сила во нашата држава. Секоја организација треба да поседува способност за привлекување, мотивирање и задржување на вработените, што е клучна компонента за конкурентска предност на долг рок. Во градежништвото дел од работниот кадар има сезонски карактер, па често пати овие стратегии се потешки за изведување, но не и неможни. Кон сето ова се додава и фактот што овој вид на работен кадар, посебно оние кои се на терен имаат понекогаш тешки услови за работа, што исто така придонесува да се јавува голема флукуација на овие работни места. За таа цел можна и секако посакувана од страна на работниот кадар е добрата финансиска конструкција за нивниот ангажман. Во време на пандемија, од особена важност е на сите градежни работници да им се обезбеди соодветна опрема за заштита од Ковид 19, регулирање на смените и обезбедување на финансии за секој ангажман надвор од осум часовното работно време. Градежните компании потребно е да поседуваат и други механизми за задржување и развој на работната сила, затоа што високиот потенцијал на вработените и нивната продуктивност претставуваат клучен фактор за одржлива предност пред конкурентите. Со влог во развојот на човечките ресурси, како и со придржување кон новите светски трендови во областа на градежништвото, градежните компании ќе можат да го одржат квалитетот, како основа за создавање на препознатлив имиџ кај клиентите.

Мотивирањето на вработените во градежниот сектор исто така е секогаш добра инвестиција. Тоа ќе доведе до нивна зголемена стапка на продуктивност, што, следствено, може да помогне во исполнување на поставените цели, задржување на роковите и стратегија на ниски трошоци. Од аспект на градежната компанија како изведувач, ова значи рентабилност и навремено или предвремено завршување на градежниот проект и овозможување и отворање на вратите за повеќе нови проекти ([прилагодено според https://www.procrewschedule.com/8-tips-to-motivate-your-construction-team-and-increase-productivity/](https://www.procrewschedule.com/8-tips-to-motivate-your-construction-team-and-increase-productivity/)).

Постојат повеќе начини за да се искаже грижата за нивото на мотивација на вработените. Се препорачува користење на онлајн алатки или користење на своја автентична алатка за истражување на степенот на мотивираност и задоволство од работата на вработените. Разговорите со нив, како хоризонтално, така и вертикално низ хиерархиската структура, може исто така да ја поттикнат нивната мотивација и посветеност кон компанијата.

Од друга страна големи грешки се прават и во делот на лидерските позиции. Имено, инженери кои се на лидерски позиции, а кои ги стекнале со оглед на хиерархиската поставеност во организацијата или пак според барањата во интерните правилници, немаат време да го негуваат или развиваат креативниот процес. Многу од најдобрите светски инженери не се заинтересирани за традиционални лидерски позиции затоа што не сакаат да управуваат со другите, туку тие едноставно сакаат да продолжат да градат неверојатни работи, односно да го развиваат својот инженерски потенцијал, не насочувајќи се во менаџерските води.

Една од стратегиите која може да се искористи е поврзување и соработка меѓу градежните компании за реализација на покрупни проекти како во нашата држава, така и надвор од неа. На овој начин на конкуренцијата нема да се гледа само како на закана, туку и како можност која може да донесе значаен бенефит за многу компании. Здружувањето на капацитетите во овој сектор, повлекува и унапредување на



соработката на економски план на целиот регион, што е од непроценливо значење (прилагодено според <https://akademik.mk>).

Градежните компании го истакнуваат и фактот дека тешко може да се најде подготвена работна сила, особено во делот на изведба на градбите. Тука веќе ја наоѓаме поврзаноста на овој сектор со образованието, конкретно со изработка на образовни стратегии кои се во согласност со потребите на пазарот на трудот и ставање акцент на практичната настава која теоретски и практично ќе биде оспособена за ангажирање веднаш по нивното завршување. За да се оствари таа цел потребно е и градежните компании да ги отворат своите врати за практична настава на учениците од средните училишта и факултетите, затоа што скоро невозможно е да се создадат автентични услови за практична работа во училница или лабораторија.

На повисоко ниво, битно е да се вложуваат напори за подобрување и на патната инфраструктура во нашата држава што ќе ја користат многу генерации. Патиштата уште од најстари времиња па се до денес претставуваат фактор кој битно влијае на економскиот, политичкиот и културниот развој. Ако само за момент ја погледнеме патната карта на една држава, најпрво што ќе забележиме е разгранетата патна мрежа, која веднаш ни асоцира на тоа дека патиштата во една држава го претставуваат нејзиниот крвоток, по што може целосно да се согласиме со познатата латинска поговорка „VIA VITA EST“ („Патот е живот“). Патиштата претставуваат предуслов за развој на општеството и стопанството воопшто. Може да се каже дека покрај тоа што тие поврзуваат градови поврзуваат и групи на луѓе и култури. Во таа насока, секоја држава која инвестира во развојот на патната инфраструктура се вели дека прави разумен чекор, затоа што потребата од современа патна инфраструктура е реалност. Денес модерните сообраќајници во значителна мера го скратуваат времето на патување, нудат поголема безбедност и удобност при патувањето. На тој начин светот станува поврзан и економски зајакнат. Република Северна Македонија со својата местоположба претставува значаен сегмент во поврзувањето на повеќе држави. Тој факт ја наметнува потребата од вложување во нови модерни патишта и одржување на веќе постоечките. Се разбира дека транзитот низ нашата држава не е единствена причина за вложување во развој на патиштата. Потребите на граѓаните, како и на целокупното стопанство во нашата држава се мотив плус, за креирање стратегија за обновување и одржување на патната инфраструктура во Р. Македонија.

Можеби индиректен, но сепак значаен фактор е политичката стабилност во државата. Секоја нестабилност во тој поглед создава товар за компаниите во поглед на преземање развојни чекори, пред се` капитални вложувања, долгорочни инвестиции кои бараат ниво на сигурност за да се случат. Тоа важи и за инвеститорите, но и за клиентите односно купувачите на станбени и деловни објекти кои посебно во услови на пандемија уште повеќе се одвртат од замислата да вложат во станбен или деловен простор, одложувајќи ја таа намера за некои подобри времиња.

Други фактори кои имаат влијание врз деловното работење на секторот градежништво се и: набавката и трошоците за материјали, банкарските кредити и камати, недоволната побарувачка заради економска немоќ на населението, иселувањето на младите и сл. (прилагодено според <https://netpress.com.mk>). На крај може да се нагласи дека она што треба да е приоритетно кај градежните фирми и одржувањето на нивната финансиска стабилност, од која зависат многу од погоре споменатите активности.

ЗАКЛУЧОК

Одржувањето на континуитетот во деловното работење во било кој сектор не е статична состојба. Тоа бара елементи на проактивност, љубопитност и глад за учење и развој кои немаат крај.

Во одржувањето на тој континуитет може да помогнат и државните стратегии, но и интерните организациски. Стратегиите на државно ниво треба да бидат насочени кон одржување на овој сектор како двигател на економијата, но и преку инвестирање во капитални инфраструктурни проекти кои може да имаат директен или индиректен импакт врз градежниот сектор. Овие инвестиции секако дека би биле значајни за стабилизирање и закрепнување на вкупната македонска економија (прилагодено според (<https://www.mkd.mk>)).



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

Она што на организациско ниво може да се направи е во делот на менаџментот, односно стратегиско менаџирање со човечките ресурси, прифаќање на конкуренцијата како можност за реализација на капитални проекти, следење на светските трендови и одржување на квалитетот. Овие вложувања нема да останат незабележани од страна на клиентите и ќе донесат значителна стратегиска предност на организацијата на долг временски рок, која предност нема да може да биде копирана од ниту една друга организација.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Блажеска, 2020, Влијание на Ковид 19 врз градежната индустрија, USAID, EPI Centar;
- 2) Стефановска Л., Стратегиски менаџмент, 2015, Бизнис Академија Смилевски – БАС Скопје;

ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ:

- 3) <https://hbr.org/2020/04/how-to-keep-your-team-motivated-remotely>, пристапено на 23.04.2021;
- 4) <https://blog.bonus.ly/how-to-keep-engineers-happy-engaged-and-motivated>, пристапено на 23.04.2021;
- 5) <https://www.mkd.mk/makedonija/ekonomija/pandemijata-ja-namali-produktivnosta-vo-gradezhnishtvoto>, пристапено на 20.04.2021;
- 6) <https://netpress.com.mk/gradeznistvoto-godinava-ke-bide-glaven-dvigatel-na-makedonskata-ekonomija/>, пристапено на 20.04.2021;
- 7) <https://akademik.mk/tri-faktori-za-razvoj-na-gradezhnishtvoto-i-sevkupnata-ekonomija/>, пристапено на 23.04.2021;
- 8) <https://www.procrewschedule.com/8-tips-to-motivate-your-construction-team-and-increase-productivity>, пристапено на 20.04.2021;
- 9) <https://www.stat.gov.mk/IndikatorITS.aspx?id=20>, пристапено на 20.04.2021;
- 10) <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2016.00260/full>, пристапено на 23.04.2021;
- 11) <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2016.00260/full>, пристапено на 23.04.2021;
- 12) <https://www.mchamber.mk/Default.aspx?mId=3&evid=38865&lng=1>, пристапено на 23.04.2021;



КАКО СО ПРЕТПРИЕМНИШТВО ДА СЕ НАДМИНЕ COVID КРИЗАТА?

Јасмина Илиевска, МБА

Специјалист по стратегиски
менаџмент

Консултант во областа на човечки
ресурси

jasmina.ilievska.hr@gmail.com

Проф. д-р Даниела Карадаков

Бизнис академија Смилевски –
БАС, Скопје

daniela.karadakov@bas.edu.mk

АПСТРАКТ

Повеќето вонредни ситуации, како што е и пандемијата предизвикана од вирусот Covid-19, имаат негативни ефекти врз економијата, развојот на бизнисите и општеството во целина. Во такви специфични услови, бизнисите се соочуваат со секојдневни потешкотии во своето работење, како што се: намален обем на пазарот, проблеми и пречки во испорачувањето на производите и услугите, прекин на работењето како резултат од примената на државни мерки за справување со пандемијата, недостиг на сировини за производство и сл. За жал, во оваа состојба која трае подолго од една година, многу од бизнисите нема да успеат да се избораат со кризата и ќе бидат приморани значително да го намалат својот обем на работа или пак целосно да го затвораат својот бизнис. Од друга страна, оваа ситуација беше тешка и за работната сила. Некои ја изгубија својата работа, други беа принудно испратени на неплатен одмор, трети почнаа да работат со скратено работно време, на четврти им беа скратени надоместоците за плата и сл. Во оваа ситуација се поставува прашањето: како бизнисите и поединците кои се борат за својот опстанок можат да најдат решение и да опстанат, односно како да ја преживеат оваа криза? Одговорот на ова прашање може да се најде во претприемничкото размислување, надвор од постоечките рамки, кое може да има трајно и позитивно влијание во справувањето и преживувањето на пандемиската криза. Во тој контекст, целта на овој труд е да покаже како претприемничкото размислување, иновативноста на одредени бизниси и поединци може да биде излез од кризното и неизвесно влијание на пандемијата.

**Клучни зборови: претприемничко размислување,
иновации, криза.**

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 616.98:578.834]-036.21:005



ВОВЕД

Пандемијата и поврзаните случувања со неа предизвикаа широко-распространето економско и социјално нарушување во текот на изминатата година. Целиот свет го почувствува нејзиното влијание на невиден начин до сега. Економската рецесија во 2020/2021 година се очекува да биде со најсериозни последици, после онаа од Втората светска војна. Ваквите несакани ситуации, популарно наречени „црниот лебед“ не можат да се забележат и да се предвидат и најчесто носат сериозни последици.

Имено, рецесиите по Втората Светска Војна се предизвикани како резултат на промена на цената на нафтата, таканаречени финансиски „балони“, грешки во монетарните политики. Економската криза во 2008 година беше предизвикана од недостигот на пристап до капитал. Но, за разлика од претходните оваа рецесија е предизвикана од сосема други причини. Рецесијата настанува како резултат на радикална промена во понудата, но и во побарувачката на одредени производи и услуги. Од една страна промените кај производителите, предизвикани од целокупната ситуација направија промени во синџирот на снабдување низ целиот свет. Во меѓувреме, карантините и ограничувањата во движење драстично ја намалија побарувачката, особено во делот на туризам, угостителство и малопродажба. Непосаканата ситуација која ја создаде брзото ширење на вирусот Covid-19, донесе до нов тип на несигурност, на начин кој не е забележан до сега. Рапидниот економски распад на економиите и берзите како резултат на пандемијата формираше нова категорија на криза, а тоа е глобалниот социјализациски шок.

Сепак, мора да признаеме дека има знаци за надеж. Неизвесноста и стравот може да спречат многумина од нас да ризикуваат или да размислуваат имагинативно во ова бурно време, но неодамнешните податоци покажуваат дека претприемништвото се зголемува за време на пандемијата и дека храбрите ги користат новите можности. Искористувајќи ги новите можности преку забележување на неисполнети потреби кај потрошувачите, претприемачите можат да помогнат да се ослободи нашата економија од нејзиниот болен пад.

ПРЕТПРИЕМНИЧКО РАЗМИСЛУВАЊЕ ВО УСЛОВИ НА КРИЗА

Промените кои ги донесе кризата почнувајќи од месец февруари 2020, па се до завршувањето на првиот квартал од 2021 година, може да се каже дека се промени во кои бројни организации се бореа за својот опстанок, почувствуваа големи потешкотии во работењето, остварија големи загуби и сл. Има многу нешта по кои треба да се жали и за кои можеме да се жалиме, но исто така има и нешта кои храбро и мудро испливаа од оваа криза. Милиони претприемачи ни покажаа како може да се помине ова тешко време со помош на креативност, иницијатива и грабење на шансите и укажаните можности. Тие ги забележуваа новите прилики и неисполнетите потреби кај купувачите, се прилагодуваа на нив, се адаптираа и ги срушија старите начини на работење, се со цел да станат пионери и да употребат нови модели со чија помош ќе дојдат до поголем напредок и просперитет за сите. И во ова „невреме“ е одлично време да се биде претприемач!

Претприемничкото размислување е добредојдено за сите компании, без оглед на нивната големина. Во пракса можеше да се забележат доста бизниси кои драстично го намалија својот обем на работа, но и доста бизниси кои воведоа нов систем на размислување и идеи, кои овозможија задржување, а во некои случаи и зголемување на своите приходи. Додека едни компании се жалеа и тонеа, други компании ги искористија дотогаш незабележани можности и напредуваа, растеа.

Поради оваа можност, овој труд го опфаќа прашањето: Како со претприемништво да се надмине COVID кризата?

ПРЕТПРИЕМНИЧКИ ПОТФАТИ ВО УСЛОВИ НА КРИЗА

Претприемништвото може да се дефинира како процес на откривање можности и преземање ризик, во согласност со расположливите ресурси во компанијата. Во литературата претприемачот е објаснет со различни термини, како на пример: економски агент, иноватор, иницијатор, менаџер, одлучувач, преземач на ризик,



бизнисмен, независност во акцијата, ориентиран кон профитот, личност која прави нови комбинации и слично (Шуклев, 2009).

Ситуацијата во која се наоѓаат компаниите со намален приход, невработените лица, лица со значително намален приход како последица на пандемијата, имаат можност со претприемничко размислување да излезат од целата ситуација, или пак да ги намалат негативните ефекти кои таа ги предизвикала.

Од аспект на претприемништвото, се зборува за два посебни сегменти. Едниот е класично претприемништво креирано од поединци или група на луѓе со свои идеи, додека другиот сегмент е претприемништво во рамките на компаниите.

Можеби на прв поглед не е така евидентно, но многу поединци започнале да размислуваат претприемнички и пронашле друг извор на приходи, кој дотогаш не замислиле дека ќе го обезбедат на таков начин.

Сведоци бевме дека во кризниот период настанат поради пандемијата доста луѓе поради губење на својата работа дојдоа до идеја за изнаоѓање на нов начин на заработка. Целата ситуација ги предизвика доста луѓе да креираат интернет продавници. Бројните ограничувања што се случуваа изминатиов период, како што беа карантините, воведувањето на полициски час, ограничувањето на движењата и групирањата, како и стравот од потенцијално заразување доста се одразија на посетеноста на малопродажните објекти. Ваквата ситуација креираше уникатна можност, потенцијалните купувачи да ги задоволат своите потреби користејќи ги можностите што ги нудеа интернет продавниците. Доста лица кои поседуваа возачка дозвола и свое возило се одлучија да вршат достава на нарчки на производи преку интернет.

Влијанието на пандемијата создаде промени и кај доста лица кои се одлучија да работат нешто што никогаш претходно немале никаква поврзаност со новата работа, но сепак решиле да ја искористат можноста и да заработат пари за своја егзистенција. Тука би ги истакнале оние кои беа вработени во конфекциите и кои поради влијанието на кризата мораа да ги напуштат погоните. Тие изнајдоа одлична можност да ги искористат своите вештини во шиеење на заштитни маски, а и продажба на истите. Во период кога заштитните маски беа основна потреба за секојдневно функционирање, а понудата беше ограничена, овие лице ја идентификуваа реалната потреба и со претприемачки потфат обезбедија производ со сигурен пласман.

Бројни примери има и во делот на услужните дејности, каде до претходно вработени лица, а во услови на криза останале невработени, го променија својот начин на размислување и пронајдоа нов начин на реализација на приходи. Бројни идеи се реализираа и во делот на консултантските услуги од различни области за компании од нашата земја на кои им требаше поддршка. Иако овие потфати беа високоризични сепак се покажа дека одредени услуги на организациите им беа потребни и беа подготвени да инвестираат пари дури и во услови на криза.

Целата ковид ситуација ја разви креативноста кај одредени поединци, а тоа беше добра основа за пренасочување на своите идеи кон нешто ново, кон нешто што ќе кореспондира со моменталната ситуација и моменталните побарувања. Ваквиот начин на размислување беше доволна основа за некој да го промени својот бизнис. Пример за тоа е личното искуство на првиот автор на овој труд, Јасмина, која под влијание на пандемиските промени се пренасочи кон преземање на нови чекори во креирање на нови консултантски услуги и тоа во три различни категории. Првата категорија беше пристапување до компании кои поради целокупната ситуација беа приморани да го сменат моделот на работење и да работат од далечина. Ова решение не беше ново искуство, туку тоа беше стекнато и пренесено искуство од успешното работрње на далечина со дистрибуирани тимови во повеќе од 70 земји. Во овој период значајно беше тоа знаење и искуство да се пренесе на компаниите затекнати од оваа ситуација. Во овој домен преовладуваа консалтинг услуги во доменот на менаџмент на промени, агилност, брзо прилагодување, раководење на далечина, зголемување на продуктивноста на вработените кои работат на далечина, работа со виртуелни тимови. Сите овие, а и други теми, навистина можеа да им помогнат на компаниите и на вработените, брзо да се прилагодат. Втората категорија консалтинг услуги се однесуваше на компаниите кои беа многу успешни пред почетокот на пандемијата, доживеаа експоненцијален раст и огромни потреби од промена и развој на самата организација,



но едноставно не беа во можност да ги реализираат тие промени токму поради обемот на работа и вклученоста на сите вработени во егзекуција на краткорочните планови, занемарувајќи го развојот на системите на работа, вработените, како и стратешките промени круцијални за долгорочниот опстанок на компанијата. Оваа група на компании, сега го доби посакуваното време, кои можат да го посветат на сопствениот интересен развој. Дел од компаниите свесни за оваа ситуација, ја искористија оваа уникатна состојба, вложија и се уште вложуваат во реструктурирање и реорганизација на работата, што ќе ги доведе до унапредена односно подобрена состојба на пазарот. Унапредената состојба на компанијата, и за време, а особено по завршувањето на економската криза, ќе и донесе уникатна предност на пазарот со која ќе продолжи да остварува раст. Третата категорија на услуги беше услуги за компании кои доживеаа подем во текот на пандемијата. Во овој домен најчесто спаѓаат компаниите од ИТ секторот, на кои им беше повеќе од потребна помош за справување со рапидниот раст и реализација на барањата на клиентите.

Иако навидум оваа идеја изгледаше преоптимистичка, со правилно размислување е најдено решение за нејзино реализирање. Ваквото претприемничко размислување беше солидна основа и за денешното задржување на оваа консултантска професија.

ПРЕТПРИЕМНИЧКО РАЗМИСЛУВАЊЕ НА КОМПАНИИТЕ

Како што напоменавме, покрај претприемничкото размислување кај поединците, претприемничкото размислување е нужно да се воведат и во самите компании.

Најдобар показател за истото беше забележано кај многу од малите бизниси во нашата земја, кои од традиционално работење се трансформираа во дигитално/мобилно работење. Рестораните почнаа да воведуваат дигитализација во нарачките на храна, рестораните кои не доставуваа со храна почнаа да доставуваат. Дел од маркетите како и останатите малопродажни објекти, исто така, воведоа дигитализација во нарачките на своите производи. Овие компании кои размислуваа претприемнички, остварија предност пред оние кои останаа со традиционално работење.

Покрај случаите со претприемничко размислување во земјата, може да се зебележат и многу успешни претприемнички приказни во светот.

Според анализата на Волстрит журнал, „Американците започнуваат нови бизниси со најбрза стапка во повеќе од една деценија“. Овие стартапи не го надминуваат бројот на компании кои се затвораат оваа година поради пандемијата, но тие сугерираат дека претприемачки лица започнуваат нови компании за да ги задоволат променливите побарувања. Според податоците на владата, годинава имало 3,2 милиони апликации за идентификациски броеви на работодавачите (ЕИН). Потребно е да се основа американска компанија, апликациите за ЕИН минатата година достигнаа само 2,7 милиони во исто време. Наведени се и дополнителни податоци за да се потврди зголемувањето на претприемништвото, почнувајќи од јуни, бидејќи некои поединци ги претворија отпуштањата или намалените работни часови во можности за градење бизнис. Додека стартапите се секогаш несигурни и многу мали бизниси не успеваат, овие нови потфати можат да бидат катализатори за одржлив економски раст. Според Journaly журналот: „И покрај тоа што новите бизниси неизбежно започнуваат мали, тие се клучен мотор за создавање работни места. Стартапите историски отпаѓаат околу една петтина од создавањето работни места“. (McDonald, 2021)

Пример за успешно претприемничко размислување, е и инженерот д-р Ричард Новак од Вис Институтот. Тој го преземал ризикот и ја зграбил шансата да ко-предводи мултиинституционална работна група посветена на дизајнирање на нов назален брис што може да се произведува локално во големи размери, со цел да се овозможи масовно тестирање на КОВИД-19. Тие во суштина изградиле компанија за медицински помагала од нула, затоа што создале, прототипирале и оптимизирале производ, покажале дека тој работи, сфатиле како да го произведат и го дистрибуирале до клиенти на кои им требаше брзо. Новиот дизајн на брисеви оттогаш е лиценциран од пет компании за производство според Харвардската рамка COVID-19 Technology Access Framework, сценарио кое било невозможно да не беше пандемијата. Пред КОВИД, две компании го



контролирале целиот светски пазар за брисеви и немало никаков притисок да се иновира дизајнот. Но, бидејќи новите брисеви се лесни за производство насекаде, повеќе компании можат да понудат подобар производ по иста цена, како што е случајот со другите технологии и материјали поврзани со здравствената заштита (McDonald, 2021).

Додека КОВИД-19 создаде нови предизвици и можности за претприемачите кои основаат нови компании, еден огромен предизвик остана непроменет: добивање средства од инвеститори. Сега е навистина добро време за стартапите да соберат пари, бидејќи можноста на инвеститорите да распоредат готовина не е значително под влијание на пандемијата, а инвеститорите се поотворени за финансирање компании кои не се во рамките на нивните типични мрежи. Но, условите за претприемачите да бидат успешни се исти: Дали сте во можност да работите со луѓе кои не се како вас? Дали холистички сте размислувале за вашата деловна активност, кој ќе плати за вашиот производ и кој ќе биде вашиот втор производ? Можете ли да привлечете голем талент да работите за вас наместо за друга компанија? Дали сте подготвени да вложите време и напор за формирање и одржување на врски? Тоа се важни работи што се бараат кога се одлучува дали да се финансира стартап. Претприемништвото вртоглаво расте за време на пандемијата (McDonald, 2021).

ЗАКЛУЧОК

Претприемништвото, што во превод означува да се преземе ризик, уште еднаш потврди дека може да биде добра основа не само за преземање на ризиците, туку и за надминување на ризиците и кризите, особено на оние што ги донесе пандемијата предизвикана од вирусот Covid-19. Ризикот беше составен дел на поголем број претприемнички и интерпретприемнички потфати во оваа здравствена и економска криза. Беа идентификувани можности, беа генерирани и имплементирани идеи кои дадоа позитивен ефект и излез од кризата. Споделените практични искуства и примери од земјата и странство во овој труд, покажуваат колку е важно претприемничкото размислување за да се излезе од кризата. Претприемничкото размислување не значи гледање на ризиците како на закани, туку гледање на ризиците како на можности за да се исплива од непредвидливата криза. Исто така, примерите потврдуваат дека иновациите се двигатели на растот и развојот на бизнисот и дека не треба да се пружи отпор на промените, туку треба да се искористат најповолните влијанија од тие промени. Сепак, оваа криза уште еднаш потврди колку претприемништвото може да биде двигател на растот и основа за излез од кризата. Затоа треба истото да се поддржи, да се јакне претприемачкиот дух и култура за да се подобри ефикасноста и одржливоста на овие компании.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Brownell, L. (2020, November 17). Retrieved from Wiss Institute: <https://wyss.harvard.edu/news/entrepreneurship-in-the-era-of-covid-19/>
- 2) Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2001). Organizational behavior (Vol. Sixth Edition). New York: Houghton Mifflin Company.
- 3) McDonald, K. (2021, April 25). Retrieved from The FEE Daily: <https://fee.org/articles/entrepreneurship-is-skyrocketing-during-the-pandemic/>
- 4) Schermerhorn, J. R. (2013). Management (Vol. Eleventh). Ohio: John Wiley & Sons, Inc.
- 5) Фити, Т., Хаџивасилева-Марковска, В., & Бејтмен, М. (2007). Претприемништво, 2-ро издание. Скопје: Економски факултет-Скопје.
- 6) Шуклев, Б. (2009). Менаџмент, 6-то издание. Скопје: Економски факултет Скопје.



СВЕТЛИ И ТЕМНИ СТРАНИ НА ЛИДЕРСТВОТО: ТЕОРЕТСКО ПРОШИРУВАЊЕ НА ПАРАДИГМАТА НА ЛИДЕРСКИТЕ ОСОБИНИ

**Вон. проф. д-р Марија Котевска
Димовска**

АД ЕСМ РЕК, БИТОЛА
marijadimovski@yahoo.com

Проф. д-р Таип Јакупи

Бизнис академија Смилевски –
БАС, Скопје
taipjakupi@hotmail.com

АПСТРАКТ

Долго време истражувањето на лидерството се фокусираше на моќните просоцијални трансформациски и харизматични форми на лидерство, игнорирајќи ја негативната страна на лидерството која претставува дел од реалноста. Овај труд ги презентира најновите истражувачи наоди за специфичните социјално аверзивни особини на лидерите и нивното влијание врз лидерството. Станува збор за нов концептуален модел познат како Темна тријада, формална психолошка теорија на личноста која опфаќа особини кои традиционално се разгледуваат како неадаптивни: нарцизам, макијавелизам и субклиничка психопатија (Paulhus, Williams, 2002). Концептот во лидерството се поврзува со така нареченото темно лидерство, кое се применува во одредени случаи затоа што може да обезбеди компетитивна предност, но со однесувања за постигнување на индивидуални цели кои ги занемаруваат сопствените или туѓите чувства. Целта на трудот е да се систематизираат наодите кои обезбедуваат докази за влијанието на овој модел врз ефективноста на лидерството, врз резултатите на организацијата, интеракцијата и однесувањето на подредените. Сознанијата за слабите и силните страни на Темната тријада во лидерството може да имаат импликации во теоријата и праксата за разбирањето на сложеното, динамично и предизвикувачко поле на лидерството.

**Клучни зборови: Лидерство, Мрачна тријада,
нарцизам, макијавелизам, субклиничка психопатија**

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 316.46.058



ВОВЕД

Истражувачкото поле на лидерството е во перманентен развој. Истражувачкиот фокус во изминатите пет децении бњеше насочен кон идентификување на карактеристиките на позитивните форми на лидерство како трансформациско, харизматично, етичко, автентично и други просоцијални форми на лидерство (Higgs, 2009). Според Хигс, ваквиот пристап доведе до идеализација на лидерите кои честопати се перципираат како херои или спасители на организациите во криза, а лидерството како добро во основа, а доведе до игнорирање на негативните аспекти на лидерството кои што може да ги насочат организациите во состојба на стагнација или пад.

Тековната литература сугерира дека и негативната страна на лидерството заслужува адекватен истражувачки интерес, затоа што е дел од реалноста. Со цел да се разбере сложената и динамична природа на феноменот, во последно време истражувачкиот фокус е на негативната страна на лидерството, неговите карактеристики, причини и последици.

Предмет на овој труд е увид во тековната литература за истражување на негативната страна на лидерството, причините за негова појава, со фокус на важноста на личноста на лидерот, како и објаснување на процесите на делување во организациони контекст. Негативната страна на лидерство е феномен што во литературата се сретнува под поимот „темно лидерство“, а содржи деструктивно, неискрено и арогантно однесување на лидерот кон подредените што може да има негативни и штетни последици (Барнс, 2003). Увид во литературата и истражувањата за темната страна на лидерството придонесува за поцелосна слика на деструктивните страни на лидерството и влијанието на негативните карактеристики на лидерите на успехот и благосостојбата на вработените.

Целта на трудот е да се систематизираат наодите кои обезбедуваат докази за влијанието на потенцијалните негативни и позитивни страни на личноста на лидерите врз ефективноста на лидерството, врз резултатите на организацијата, интеракцијата и однесувањето на подредените. Сознанијата за влијанието на слабите и силните страни на личноста на лидерите може да имаат практични импликации со разбирањето на сложеното, динамично и предизвикувачко поле на лидерството.

ПРИЧИНИ ЗА ДЕСТРУКТИВНАТА ИЛИ ТЕМНАТА СТРАНА НА ЛИДЕРСТВОТО

Негативната и деструктивна страна на лидерството е се повеќе предмет на истражувачки интерес. Термини како: токсично, деструктивно, лошо и аверзивно лидерство се користени за истовремено опишување и дефинирање на негативната или темната страна на однесувањето на лидерството (Kellerman, 2004). Темното лидерство се дефинира како: „Систематско и повторено однесување на лидер, супервизор или менаџер што го нарушува легитимниот интерес на организацијата со поткопување и саботирање на целите, задачите, ресурсите и ефективноста на организацијата или мотивацијата, благосостојбата или задоволството од работата на подредените“, (Einarsen 2007).

Лидерите можат да ја покажат темната страна на лидерството заради низа причини. Според Хоган (2001) одредени емпириски докази укажуваат на одредена каузалност со неколку базични фактори, меѓу кои се особините на личноста на лидерот, ситуационските фактори и однесувањето на следбениците. Факторите на личноста се покажани како доминантни фактори кои влијаат врз однесувањето на лидерот. Според Падила и соработниците (2007), еден од факторите што го сочинуваат деструктивното лидерство се одликите на личноста на лидерот. Авторите Големан (2000) и Келерман, (2004) наведуваат дека лидерот може да премине од „конструктивно“ во „деструктивно“ лидерство поради одредени карактеристики на личноста како што се: нарцисоидноста, неуспехот, злоупотреба на харизмата, недостаток на емоционална интелигенција.

Ситуационите факторите, како организациската криза или зголемената конкуренција на пазарот, можат да влијаат врз однесувањето на лидерите. Лидер кој е вреден и етичен може да стане препотентен, неемпатичен и перфекционист за време на стрес (Kellerman, 2004). Следбениците се фактор кој може да придонесе за



негативни организациски резултати преку усогласеност со неетичко однесување или активно поткопување на лидерот (Padilla et al., 2007). Во некои случаи факторите на ситуацијата, следбениците и одликите на личноста се комбинираат за да предизвикаат деструктивно однесување.

Односите на моќта и мотивите на моќта кои вклучуваат карактеристики поврзани со темната страна на лидерството, како што се нарцизмот и макијавелизмот, се причини за темно лидерско однесување кои не треба да се игнорираат (Elias, 2008). Злоупотребата на моќта и личниот интерес и на водачот и на следбениците е имплицитна доколку се исполнат и личните интереси на следбениците, тие имаат поголема веројатност активно да придонесат за тековните негативни резултати за една организација (Spector, 2003).

Сите наведени фактори се меѓу најчестите причинители за лидерско аверзивно однесување, а последиците се нанесување штета на други лица, однесувања насочени кон добивање лични, а не организациски цели и кршење на правилата за задоволување на личните потреби.

МОДЕЛОТ НА ТЕМНА ТРИЈАДА - ПРОШИРУВАЊЕ НА ПАРАДИГМАТА НА ЛИДЕРСКИТЕ ОСОБИНИ

Особините на личноста се наврдуваат меѓу клучните фактори кои го објаснуваат лидерското однесување и стилот на лидерство. Интересот за личноста на лидерот, како предвидувач на деструктивното лидерство е во пораст. Според Падила и соработниците (2007) од досегашните истржувачки наоди е потврдено дека од лидери со асоцијални црти на личноста се очекува да покажат одбивни, непријатни и негативни ставови и однесувања. И Хоган (2002) ја потврдува врската помеѓу негативните особини на личноста и деструктивното однесување на лидерите.

За да обезбедат посеопфатна слика за личноста, психолозите Делрои Паулхус и Кевин Вилиамс (2002), понудија проширување на парадигмата на лидерските особини со сет на асоцијални црти што ги вклучуваат најнегативните аспекти на човчкото односување, кои ги нарекоа „темна тријада“. Концептот „темната тријада“ е теоретски специфициран и обединувачки психолошки модел на три „темни“ димензии на личноста: нарцизам, субклиничка психопатија и макијавелизам кои се аверзивни, но сепак „во рамките на нормалното функционирање“ (Paulhus & Williams, 2002). Според Паулхус и Вилиамс, заедничкото јадро на овој конструкт од повисок ред со сите три темни 1 2 карактеристики е социјална одбивност, агресивност и склоност кон манипулирање за зголемување на индивидуалната корист и со верувања што служат како оправдување. Според други автори темната тријада вклучува модели на асоцијални темни особини, како негативни карактеристики кои што се јавуваат кога одбрамбените механизми кај поединците се неефикасни (Jones & Paulhus, 2014). Субклиничките димензии на темната тријада - нарцисоидноста, психопатијата и макијавелизмот се јавуваат со многу поголема фреквенција која може да достигнат дури 15% од општата популација, за разлика од клиничките, кои се застапени со околу 1% (Jones & Paulhus, 2014). Секоја индивидуа има одреден степен на присутност на овие димензии, но нивото на изразеност е различно застапен. Високата застапеност на секоја од овие аверзивни димензии има свои специфични карактеристики и однесувања.

Нарцисоидност вклучува карактеристики како што се нереални чувства на грандиозност и посебност, голема потреба за доминација, супериорност, восхит и други его зајакнувачи и малку емпатија (Pincus and sor., 2009). Нарцисоидноста има социјално посакуваната страна која се покажува како површен шарм и харизма.

Високиот макијавелизам може да се опише како високо експлоатационен и емотивно ладен начин на неетичко однесување кој се карактеризира со немилосрдна меѓучовечка манипулација, измама, лажење, лукавство и злоупотреба на другите за сопствени интереси и цели, нечувствителност, стратешко размислување и однесување (Paulhus, 2014). Луѓето кои имаат висока вредност на макијавелизмот се морално слаби и веројатно ја поддржуваат идејата дека „целта ги оправдува средствата“.

Лица со изразена субклиничка психопатија се генерално понагласено неискрени, егоцентрични, несовесни и сурови од просекот на населението, а имаат висока импулсивност и желба за возбуда и ниска емпатија (Paulhus



& Williams, 2002). Кај лица со нагласена субклиничка психопатија се манифестираат нечувствителни и бескрупулозни однесувања, не грижа за другите и за правилата, отсуство на вина и жалење, непромислено однесување и користење други за свои интереси (Lee & Ashton, 2005). Докажано е дека „желбата за моќ“ се водени од димензиите на темната тријада, особено психопатијата и макијавелизмот (Jones & Figueredo, 2013).

Во последните 15 години беа спроведени голем број емпириски студии на тема „темни црти“ и „темни лидерски однесувања“ кои се поврзани со етички, морални и социјално аверзивни верувања и однесувања (Furnham, 2010). Според Фурнам темните димензи на личноста се една од значајните компоненти што ја објаснуваат темната страна на лидерството.

ПОСЛЕДИЦИ ОД ТЕМНАТА СТРАНА НА ЛИДЕРСТВОТО

Деструктивната или темната страна на лидерството има долгорочни негативни последици и за организациите и за вработените. Темното лидерство содржи деструктивно, неискрено и арогантно однесување на лидерот кон вработените што влијае на резултатите на работното место, на објективниот и субјективниот успех на подредените и на задоволството од работата (O'Boyle, 2012). Многу автори откриле дека темното однесување на лидерството, под различни имиња и конструкции, резултира со емоционална исцрпеност и согорување на работа како и до намалено задоволство од работата (Higgs, 2009).

Заклучоците на студиите наведуваат дека лидерите од сите нивоа, кај кои доминираат асоцијалните карактеристики на личноста може да доведат до деструктивно и негативно однесување и за нивните подредени и за нивните организации (Higgs, 2009). Лидерите со изразена субклиничка психопатија се склони да ги експлоатираат своите подредени и да ги користат за сопствена корист и само-збогатување, немаат чувство на вина и не се интересираат за ефектите што нивните однесувања ги имаат врз другите луѓе Боди, (2006). Во бројни истражувања откриена е негативна корелација помеѓу субклиничката психопатија на лидерите и благосостојба на вработените која вклучува задоволство од работата, психолошка депресија и психолошко вознемирување на подредените (Babiak & Hare, 2006).

Лидерите со изразен макијавелизам се карактеризираат со високо ниво на контрола на импулсот, ниско ниво на совест и каење и емоционална безобзирност (Rauthmann & Kolar, 2013). Според истражувачките наоди, макијавелистичките лидери покажуваат себично, манипулативно и експлоататорско лидерско однесување кон вработените за да ги постигнат своите долгорочни цели (Rauthmann & Kolar, 2013). Според Spector, (1985) се покажува дека психопатијата и макијавелизмот на лидерите се негативно поврзани со благосостојбата на подредените, бидејќи лидерите со високи вредности во овие одлики несвесно ги извршуваат своите самостојни цели и не ги земаат предвид потребите на подредените.

Нарцисоидните лидери немаат емпатија и затоа, најверојатно, носат себични одлуки без да ги земат предвид потребите и интересите на нивните подредени (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Според Розентал и Питински визиите, плановите и постапките на нарцисоидните лидери се паралелни со нивните психолошки потреби, а подредените со нарцисоидни лидери покажуваат пониско ниво на благосостојба, бидејќи се оставени сами на своите проблеми или проблеми со кои се соочуваат на работа. Во некои истражувања се открива дека лидерите високи во нарцизам имаат полоши односи со нивните подредени, што како последица го зафаќа задоволство од работата и емоционална исцрпеност (Ouimet, 2010).

Иако димензиите на темните тријада не се пожелни, некои истражувања укажуваат на потенцијалната корист во организациски контексти, што доаѓа од преклопување со позитивните особини како: екстраверзијата, отвореноста кон ново искуство, љубопитноста и самовербата кои се генерално повисоки кај личностите во темната тријада (Judge & LePine, 2007). Поточно, авторите тврдат дека можни се негативни но и позитивни последици за организациите, затоа што психопатските и макијавелистичките склоности ги олеснуваат тактиките на заведување и заплашување на потенцијалните конкуренти, со што се објаснува зошто поединците со овие карактеристики на личност честопати се краткорочно успешни. Покрај тоа, темните карактеристики на тријадата имаат тенденција да ја зајакнат конкурентноста, преку инхибирање на соработката и алтруистичкото



однесување на работа, (Judge & LePine, 2007). Сепак важно е да се разбере дека сите овие индивидуални придобивки доаѓаат на штета на групата.

ЗАКЛУЧОК

Овој труд ја покажа потребата за поблиско проучување на негативната, деструктивна страна на лидерството, кое во современата литература се сретнува под поимот „темно“ лидерство. Иако инстинктивно се знае која е темната страна на лидерството, истражувачите се обидуваат да ги дефинираат главните причини и последици од вој тип на лидерско однесување. Како доминантен фактор кој влијае врз темното лидерство, покрај ситуационските фактори и следбениците, се посочува личноста на лидерот. Во тој контекст се презентира нов психолошки модел, кој нуди посеопфатна слика за лидерските особини, со сет три аверзивни димензии на личноста: нарцизам, субклиничка психопатија и макијавелизам кои авторите Паулхус и Вилиамс (2002) го нарекоа „темна тријада“.

Моделот ги вклучува најнегативните аспекти на лидерското однесување, како социјална одбивност, агресивност и склоност кон манипулирање со цел да се зголеми индивидуалната корист на штета на организацијата и вработените. Наодите од сегашната литература сугерираат на негативните последици од лидерите со нагласени димензии на темната тријада врз организациската успешност, емоционалната исцрпеност и задоволство од работата кај вработените. Разбирањето на темната страна на лидерството треба да ги насочи организациите да обрнат внимание кога се пополнуваат лидерските позиции и кога се работи со постojните лидери во организацијата. Инвестирањето во проценка на темните особини помага да се разбере степенот на нивно постоење и да се минимизира нивното влијание врз организацијата, а знаењето за силните и слабите страни на темната тријада може да се искористи во развојот на лидерот и одржувањето на позитивната култура во организацијата. Постоечките лидери треба да бидат свесни за влијанието што нивната личност може да го има врз вработените и може да бидат упатени во ефективни стилови на лидерство како компензација за потенцијалните негативни ефекти на димензиите на темната тријада на личноста.

ЛИТЕРАТУРА

- 1) Babiak, P., Neumann, C., & Hare, R. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences and the Law*, 28, 174–193. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/bsl.925>
- 2) Ellis, H. 1988. Auto-eroticism: a psychological study. *Alienist and Neurologist*, 19: 260–299.
- 3) Furnham, A. (2010). *The Elephant in the Boardroom: The Causes of Leadership Derailment*. Basingstoke: Palgrave MacMillan
- 4) Goldman, A. (2006). Personality disorders in leaders: Implications of the DSM IV-TR in assessing dysfunctional organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 392–414. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940610673942>
- 5) Higgs, M. J. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century?. *Leadership and Organisational Development Journal*, 24(5): 273–284. [Crossref], [Google Scholar]
- 6) Higgs, M. J. and Rowland, D. (2005). All changes great and small. *Journal of Change Management*, 5(2): 121–151. [Taylor & Francis Online]
- 7) Hogan, R. and Hogan, J. (2001). Assessing leadership: a view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1): 40–51.
- 8) Hogan, R. , & Hogan, J. (2002). Leadership and sociopolitical intelligence. In Riggio, R. E. , Murphy, S. E. , & Pirozzolo, F. J. , *Multiple intelligences and leadership* (pp. 75–88). San Francisco: Jossey-Bass.
- 9) Judge, T., & Lepine, J. (2007). The bright and dark sides of personality. In: J. Langan-Fox, C. Cooper, & R. Klimoski (Eds.). *Research Companion to the Dysfunctional Workplace*. Cheltenham (UK): Elgar.
- 10) Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership. What it is, How it Happens, Why it Matters*, Boston: Harvard Business Sc
- 11) Lee, K., & Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and Narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571–1582. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.09.016>



- 12) Lipman-Blumen J. (2008). Following toxic leaders: In search of posthumous praise. In: R. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.). *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*. San Francisco, CA (USA): Jossey-Bass.
- 13) O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology, 97*(3), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- 14) Padilla, A., Hogan, R. and Kaiser, R. B. 2007. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *Leadership Quarterly, 18*(3): 176–194. hool Press. [Google Scholar].
- 15) Paulhus, D. L. & Williams, K. M.,(2002) The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Research in Personality, 36*(6), 556–563 2002
- 16) Pincus, A. L., Ansell, E. B., Pimentel, C. A, Cain NM, Wright AGC, Levy KN.(2009) Initial construction and validation of the Pathological Narcissism Inventory. *Psychol Assess. 2009 Sep;21*(3):365-379. doi: 10.1037/a0016530. PMID: 19719348.
- 17) Jones, D. N., & Figueredo, A. J. (2013). The core of darkness: Uncovering the heart of the Dark Triad. *European Journal of Personality, 27*(6), 521–531. <https://doi.org/10.1002/per.1893>
- 18) Rauthmann, J., & Kolar, G. (2013). The perceived attractiveness and traits of the dark triad: Narcissists are perceived as hot, Machiavellians and psychopaths not. *Personality and Individual Differences, 54*(5), 582–586. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.11.005>
- 19) Rosenthal, S., & Pittinsky, T. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 617–633. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- 20) Spurk, D., Keller, A. C. & Hirschi, A. (2015). Do Bad Guysd Get Ahead or Fall Behind? Relationships of the Dark Triad of Personality With Objective and Subjective Career Success, *časopis Social Psychological and Personality Science 1-9 2015*, DOI:10.1177/1948550615609735



БИЗНИС ПРЕДИЗВИЦИ И КЛУЧНИ СТРАТЕГИИ ВО ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЈА – ОД ПРЕЖИВУВАЊЕ ДО ПРОСПЕРИТЕТ

Татјана Анѓушева Страхилов

Извршен директор на Друштвото
за застапување во осигурување
SAFE LIFE АД, Скопје
tatjana.angjuseva@safelife.mk

Проф. д-р Даниела Карадаков

Бизнис академија Смилевски - БАС,
Скопје
daniela.karadakov@bas.edu.mk

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 616.98:578.834]-
036.21:005.212

АПСТРАКТ

Неочекуваните промени што ги создаде кризата, предизвикана од пандемијата поради вирусот Covid-19, ги трансформираше пристапите на голем број на организации со цел да се адаптираат на промените и да преживеат во новите веќе „нормални“ услови. За многу организации ова беше шок и предизвика страв, загуби, неспретност во справување со кризата, а за доста организации ова беше предизвик како да ги реорганизираат своите бизниси и како добро да функционираат и во неочекувано променетите услови.

Првиот подвиг на организациите во справувањето со пандемиските предизвици беше преживувањето. За оние со јасни визији и конкретни стратегии првичниот подвиг им донесе и просперитет. Умешноста за справување со кризата преку креирање на јасна и усогласена визија за иднината, оперативно обновување, соодветна реорганизација, дигитална трансформација и правилно искористување на човечките ресурси во рамките на оваа криза покажа доста резултати.

Во овој труд е даден одговор на одредени прашања кои ги мачеа и мачат бизнисите за просперитетен излез од кризата.

Клучни зборови: визија, реорганизација, обновување, дигитализација, човечки капитал.



ДАЛИ ПОСТОИ ВИЗИЈА ВО ПОСТ-КРИЗНАТА ИДНИНА?

Визијата е особено важна за време на ковид кризата, како глобална така и системска каква што имаме денес. Промените кои требаше да бидат поттикнати неколку години наназад, во нормално опкружување, одеднаш настапуваат на сцена и неверојатно брзо опкружуваат. Трендовите на дигиталните медиуми се повеќе во фокусот. Глобалните синџири на бизнис фрагменти и поврзаност стагнираат и самите за себе бараат начин да се пронајдат и отворот како предходно.

Неизвесност и стравувања, ама и големи очекувања во однос на градење стратегии и премин со сериозни промени на подобро. Дали и како ќе ги прифатиме истите, колку брзо ќе се адаптираме и навлеземе во флексибилно изградена позиција зависи од вложување во унапредување на вештините како на работодавачите, така и на вработените.

Справувањето со кризата наметна креирање на јасни визији, но и стратегии како да се справиме со неизвесното. Организациите и лидерите не знаат што ќе се случи утре, но можат да замислат што сакаат да создадат, а потоа да изнајдат начин како да се стигне до таму. Во овие околности каде ризикот, стравот и предизвикот се судруваат многу е важно сите учесници да дејствуваат во иста насока. Доколку не се во иста насока, тогаш ќе се троши премногу непотребна енергија. Затоа е важно да се усогласи визијата, важно е да се знае каде ќе се оди и што ќе се прави.

Некои ќе истакнат дека, корона кризата го забрза тоа што многумина го чувствуваат подолго време. Се мисли на застарување на менаџмент теориите и дека менаџментот ја доживува својата криза на средновеќност. Од друга страна, бизнисите се чувствуваат заглавени помеѓу фрустрацијата и очајот, прашувајќи се кој е сега одговорен и што следи допрва. Затоа, најпознатиот светски професор по организациско однесување Џанпиеро Петриљери, ќе истакне дека стариот начин на портретирање и практикување на менаџментот треба да се замени со човечен менаџмент кој ја поттикнува новата визија во новото време.

Не е време да се биде изгубен во просторот и времето и оние што ќе нагазат здраво ќе бидат далеку поподготвени да се соочат со предизвиците и можноостите на следната нормалност, видно позиционирајќи на рефрешираната нова визија во новото време.

ОПЕРАТИВНО ОБНОВУВАЊЕ

Дали брзината е клучна? Реосмислувањето и брзината во делувањето со цел посилен повраток на пазарот и реобновување на својот бизнис модел во услови на пандемична генеративна пасивност се наоѓа и постои излезот кон активност и просперитет. Редифинирање на приходната ставка и позиционирање на себеси на долг рок во однос на првичното и оперативното е целта на истакнување пред конкуренцијата. Имено, инстант форсирање на акција наместо истражување и тестирање наместо анализирање. Поконкретно, изнаоѓање на оперативен модел врз основа на тоа како луѓето во организациите работат најдобро, односно, дали дигиталното и новото, дава оптимални резултати во однос на традиционалното. Или, чекор понатаму, засилување и проширување на своите дигитални канали. Од друга страна, утврдување на моделот на потрошувачите – што тие повеќе ценат во пост корона периодот и следствено да развијат нови продукти и услуги базирани врз согледувањата.

Адаптираноста или адаптибилноста е клучна формалност која поттикнува излез и брза флексибилност за преживување, но, и нова нормалност на организациите.

Важно е да се идентификуваат примарните чекори и да се направат, сега или никогаш, чекори и практично да започне процесот на закрепнување. Ова може да подразбира таргетски кампањи, со цел да се вратат или задржи портфолиото на клиенти, креирање потрошувачки искуства фокусирани на подобрување на здравјето и базбедноста, автоматизација на процесите со цел оперативниот продажен кадар да се опушти да продава повеќе, форсирање на итноста, маркетинг и продажни менаџери да користат агилни методи –



видеоконференциски состаноци, доделување на своите тимови поголеми ингиренции во носење на одлуки и да се започне експресно лансирање и да се стават во приоритет за да се види и утврди нивното влијание.

Задржувањето на веќе поставената кондиција претставува долготраен извор на конкурентска предност во пост – ковид пандемичната економија.

Оттука, се наметнува прашањето за бизнис лидерите во однос на тоа како да ги одржат овие перформанси? Градењето отпорност на операции преку редизајнирање на брендот во кој ќе внесе свежина, дигитализација на операциите со цел зголемување на продуктивноста, флексибилноста, квалитетот и поврзаноста со клиентите, зголемување на транспарентноста на трошоците или изградба на своите операции околу еден нов пристап кон трошење, прифаќање на иднината на работните места преку дигитални агилни поставености.

На оперативно ниво, ова значи дека промените ќе одат и подалеку, со забрзување на опаѓањето на мануелните и репетитивни задачи и раст на потребата за аналитичка и техничка поддршка.

РАЗМИСЛУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ ЗА РЕОРГАНИЗАЦИЈА

Организациите се соочуваат со неверојатни промени кои создаваат ретки можности за освежување на нивните стратегии за реорганизирање и реструктурирање. Бидејќи сè се промени и односот на клиентите, потрошувачите, и регулаторните фактори и целото деловно опкружување организациите мора да изнајдат и да применат тактики со чија помош ќе ја преобликуваат својата иднина.

Како големото привикнување наспроти одвикнување во корона кризата поттикнува принуденост организациите да работат на нови начини преку реорганизација во однос на тоа кои се, како да работат и како да растат. Јасни цели, фокусирани тимови и брзо носење на одлуки битно ја заменуваат корпоративната бирокаратија. Затоа бизнис лидерите треба да го држат погледот кон напред без вртење кон назад. Прашањето за личниот идентитет, стратегии, улоги, личен удел, лидерство и како се работи се паравани за носење на важни одлуки побрзо и подобро со цел длабоко разбирање на клиентот.

ДИГИТАЛНИ РЕШЕНИЈА – СВЕЛОСНО ПРИФАЌАЊЕ И ЗАБРЗАНО РЕАЛИЗИРАЊЕ

Во ситуација на корона криза како сведоштво останува практикувањето на работата од далечина и дигиталниот пристап во секоја бора на бизнис работењето. Ограничувањето на личните и деловните активности ги стави во улога организациите да размислуваат и бараат начини како да го продолжат своето работење од далечина благодарјќи на интернетот. Мора да признаеме дека и пред пандемијата технологијата беше неизбежно корисно средство за работа на голем број на организации што им овозможуваше флексибилност во односите и трансформација и автоматизација на процесите. Но сепак, ширењето на корона вирусот ги поттикна сите организации да бараат креативни дигитални решенија за да може да продолжат да функционираат и да бидат во контакт и да ги опслужат своите клиенти.

Имплементирањето на технологијата во процесите на организациите за време на пандемијата не бараше совршенство, туку брзо прилагодување на промените. Неопходно беше да се бараат решенија кои ќе им овозможат непречено функционирање на организациите, прифаќање на дигитализацијата како приоритет и прилагодување на условите.

Имено, дигиталното има пресудна улога во оптимизирање на суштинските ставки или уште поблиску како работа на иднината која ја наметнува проблематиката за заштита на работните места. Момент во кој е потребно да се препознае прилика за изградба на подобра основа за еден поздрав пазар на труд и поправичен свет. Во однос на тоа како да се заштити работата на вработениот и како да опстои пазарот на труд пред дигиталните поставки и воведување на вештачката интелигенција преку:



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

- Процеси на преквалификација и доквалификација – идентификација на работните места на иднината:
 - Глобален тренд стана начинот на преквалификација и доквалификација на своите вработени. Целта е организациите да се подготват за промените кои ги носи новото време во новата доба. Иако во овој момент еден микроскопски натрапник е виновен за побрз процес на дигитализација кој донесе статус на преживување до просперитет станува јасно дека пандемијата неизбежно ја забрза дигитализацијата и автоматизацијата во многу индустрии, односно, и во делот на типичните човечки вештини, и во оние дигиталните. Клучно е работодавците да ги засилат онлајн тренинзите на своите вработени и да ги идентификуваат работните места на иднината (Jobs of Tomorrow).
 - Во иднина ќе се појави концентрација на професии како што се: грижа за луѓето, зачувување на планетата, менаџирање на нови технологии и комуницирање на нови продукти и услуги, податоци и вештачка интелигенција, инженерство и cloud computing, развој на продукти, продажба, маркетинг и содржини, е–трговија, зелена економија, научни и здравствени истражувања и дигитална инфраструктура.

- Закрепнување преку соработка, изградба и ресетирање на клучните фактори во бизнисот:
 - Интерната и екстерната соработка помеѓу работодавците, владите и работниците, национално и глобално е клучно за закрепнување. Светските економски форуми истакнуваа за поголема посветеност во подобрување на образованието, вештините и работните места. Поголема поддршка и кохезивност на владите, организациите и едукаторите со цел помош и поддршка на работниците и студентите во надминување на кризата, размена на најдобри практики и изградба на подобро образование со цел изградба на вештини и нови работни места во пост ковид закрепнивањето.

ЗАКЛУЧОК

Пандемијата повеќе од било кога ја истакна нееднаквоста и неадекватноста на системите. Исто така, ги рефокусира стратегиите во насока на фундаменталните вредности на човечкиот живот, човечкиот капитал и егзистенцијата. Сега е вистинскиот момент да се инвестира во најскапоценото нешто: човечкиот капитал. Сега е време во кое организациите треба дигитализацијата да ја прифатат како нужен предизвик. Сега е време во кое прилагодувањето на промените треба да се направи многу побрзо од кога и да е. Сега е време кога ризикот треба да се гледа како предизвик, кога треба да се креираат проактивни визии и стратегии, кога треба да се размислува на начин како да се просперира во едни нови услови на едно ново време. Самиот труд нуди размислувања кои се клучни за подобра иднина, активности кои организациите треба да ги земат предвид за да создадат јасна и еластична визија, за да може соодветно да се реорганизираат приоритизирајќи ги дигиталните процеси и неопходните вештини на вработените за да функционираат тие процеси, како и преземање на чекори за соодветно оперативно обновување.

Долгоочекуваниот крај на пандемијата се повеќе ветува дека голем дел од овие промени, што досега ги направија организациите, ќе останат. Согледувањето на можностите за време на пандемијата, кај некои организации ќе останат како трајни можности за преживување и просперирање во иднина.



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) <https://hospitalityinsights.ehl.edu/what-next-digital-transformation> , април 2021;
- 2) <https://www.karger.com/Article/Fulltext/511232> , април 2021;
- 3) <https://www.amanet.org> , април 2021;
- 4) <https://europeanmanagement.org>, април 2021;



ОЦЕНКА НА ЗДРАВСТВЕНАТА СИГУРНОСТ НА ЗЕМЈИТЕ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА ЗЕМЈИТЕ ОД ЗАПАДЕН БАЛКАН

Проф. д-р Живан Живковиќ

Универзитет во Белград, Технички факултет во Бор, Одделение за инженерски менаџмент, Бор, Србија

profzivkovic@gmail.com

Марија Паниќ

Универзитет во Белград, Технички факултет во Бор, Одделение за инженерски менаџмент, Бор, Србија

profzivkovic@gmail.com

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 614.2(497-15)

АПСТРАКТ

Во трудот се дискутира за проценка на глобалната здравствена безбедност врз основа на Global Health Security Index (GHS) користејќи анализи на повеќелинеарна регресија (MLRA) со основни параметри на GHS моделот, како и параметрите кои го прошируваат GHS моделот : Gros Domestic Product (GDP) per capita, Democracy Index (DI) i Corruption perception Index (CPI). Врз основа на добиените резултати R^2 основен модел= R^2 проширен модел, укажува на суштинското влијание на нивото на стандарди на луѓето и социјалните односи на GHS. Направена е посебна анализа за земјите од Западен Балкан (ЗБ) што укажува на тоа дека безбедноста на здравствените системи во земјите ЗБ на релативно пониско ниво во споредба, пред се, со земјите од ЕУ со слична големина, како и на поразвиените земји во светот. Исто така, забележано е незадоволително ниво на демократија и зголемено ниво на корупција во нив, што значително влијае на нивото на здравствена безбедност.

Клучни зборови: GHS, DI, CPI, GDP per capita, земји на западен Балкан.



UVOD

U globalnom okruženju sa izraženim klimatskim promenama i urbanizacijom, rastućim zagadjivanjem vazduha, smanjenja vodenih resursa, masovnim migracijama stanovništva koje se dešavaju u svim krajevima sveta, stvaraju se idealni uslovi za pojavu i širenja patogena. Takodje, svet se suočava sa potencijalnom pretnjom od slučajnog ili namerno oslobodjenje smrtonosnog patogena što sve daje mogućnosti pojave pandemija svetskih razmera, što je u okviru World Health Organization (WHO) i European Union (EU) pokrenulo niz akcija za sprečavanje posledica sve više ugroženog zdravlja ljudi i životinja (WHO, 2000; WHO, 2006; EU, 2004; EEA, 2014; EEA, 2017).

Pojava epidemije embole u zapadnoj Africi 2014. godine bila je poziv za uzbunu, što je podstaklo globalne lidere i WHO da predvide gde se u lokalnim zdravstvenim sistemima nalaze praznine koje podspešuju stvaranje i širenje pandemija (Razavi, et.al., 2020). U cilju predviđanja i prevencije nastanka pandemije, International Health Regulations (IHR)2015. godine formiran je tim internacionačnih stručnjaka u organizaciji Nuclear Threat Initiative (NTI), i Johns Hopkins Centre for Health Security (JHU) u saradnji sa Economist Intelligence UNIT (EIU), koji jednom godišnje objavljuju tzv: Global Health Security Index (GHS) kojim se osvetljava stanje zdravstvenog sistema u svakoj zemlji i njegova sposobnost da da adekvatan odgovor na pojavu pandemije (Dolglish, 2020). Pandemija COVID-19 koja je nastala krajem 2019. godine (Lincon,2020), traje više od godinu dana bez jasne naznake o njenom završetku, potvrđuje opravdanost stvaranja GHS i njegovo analiziranje (Shahbazi i Khazaei, 2020).

U izveštaju za 2019. godinu obradjena je situacija u 195 zemalja u svetu i u svim Evropskim zemljama (GHS, 2020). GHS se sastoji se od davalje odgovora na 140 pitanja koja su svrstana u šest kategorija (prevencija, otkrivanje i izveštavanje, brzi odgovor, zdravstveni sistem, uskladenost sa medjunarodnim normama, rizik okruženja) 34 indikatora i 85 subindikatora u cilju procene kapaciteta zemlje za prevenciju i sprečavanje potencijalne epidemije i pandemije, u čijoj obradi je angažovano 21 eksperta iz 13 zemalja, sl.1.

6 Kategorija



34 Indikatora



85 Subindikatora



140 Pitanja

Sl.1. Struktura GHS indeksa (GHS, 2020)

Pored navedenih šest kategorija indikatora koji čine strukturu GHS, imajući u vidu da nivo zdravstvene zaštite koji se ostvaruje u nekoj zemlji zavisi i od materijalnog nivoa zemlje kao društveno- političkih odnosa u datoj zemlji što utiče na politički sistem i celokupne društvene odnose u zemlji gde je zdravstveni sistem samo jedan deo društvenog sistema. U ovoj studiji osnovni model izračunavanja GHS proširen je ekonomskim pokazateljem razvijenosti zemlje i standatrdra ljudi u njoj koji se meri veličinom Gross Domestic Product (GDP) per capita, a stanje društvenih odnosa u zemlji preko Democracy Index (DI) i Perception Corruption Index(PCI) (Bhattachatyya i Hodler, (2009). Navedena istraživanja izvršena je na osnovu rezultata za 42 evropske zemlje za 2019. godinu. Poseban fokus u ovoj studiji dat je analizi GHS u zemljama zapadnog balkana (ZB) : Albanije, Severne Makedonije, Crne Gore, Bosne i Hercegovine i Srbije koja pokazuje nivo zdravstvenih sistema i njihove sposobnosti za davanje adekvatnog odgovora na ugroženost zdravlja ljudi (GHS, 2020).



GHS index smatra se pogodnim alatom za procenu spremnosti pojedinih zemalja da se uhvate u koštac sa novonastalom situacijom (Abbey et.al., 2020), uz rizik da se potceni potencijal nekih a preceni drugih, s obzirom da potencijalnu ugroženost pored zdravlja ljudi i celoig ekonomskog siastema zemlje u uslovima pandemije, i njegove sposobnosti davanja adekvatnih odgovora na pandemiske pretnje.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Modelovanje subindikatora, iundikatora i kategorija u okviru GHS modela daje rezultat u granicama 0 - 100 za svaku zemlju, gde vrednost 100 označava najpovoljniju poziciju kao perfektne uslove zdravstvene sigurnosti, a 0 najlošija pozicija sa najgorim kapacitetom zdravstvene sigurnosti, izmereno pomoću kriterijuma definisanih u GHS. Vrednosti su sumirane u odredjivanju vrednsti indikatora (GHS, 2020):

Rezultat indikatora = Σ ponderisane vrednosti subindikatora (1)

U indeksu, indikatori su klasificirani u šest kategorija. Vrednost kategorije predstavlja zbir težinskih vrednosti indikatora u kategoriji:

Rezultat kategorije = Σ težinske vrednosti indikatora (2)

Vrednosti kategorija normalizovane su na osnovu sledeće jednačine:

$X = (x - \text{Min}(x)) / (\text{Max}(x) - \text{Min}(x))$ (3)

Gde je: $\text{Min}(x)$ i $\text{Max}(x)$ su najniža i najviša vrednost, respektivno, u GHS indeksu (za 195 zemlje) za bilo koji indikator. Normalizacija vrednosti (tj. vrednosti 0-100) čini ga uporedivim sa drugim normalizovanim vrednostima indikatora.

Izračunate vrednosti GHS indeksa na navedeni način, u ovoj studiji razmatra se uspostavljanjem korelacije izmedju vrednoisti kategorija ($X_1 - X_6$) - subfaktori i GHS (Y) zavisne promenljive korišćenjem multilinearne korelacione analize (MLRA) (Ho, 2006) , odnosno:

Prediktori:

X_1 - Prevenicije

X_2 - Otkrivanje i izveštavanje

X_3 - Brzi odgovor

X_4 - Zdravstveni sistem

X_5 - Uskladjenost sa medjunarodnim normama

X_6 - Rizik okruženja

www.ghsindex.org

Za prošireni model dodaju se sledeći prediktori:

X_7 - GDP per capita

[http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Countries_by_GDP_\(nominal\)_per_capita](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Countries_by_GDP_(nominal)_per_capita)



X₈ - DI – indeks demokratije

https://en.wikipedia.org/wiki/Democracy_Index

X₉ - PCI – percepcija indeksa korupcije

https://en.wikipedia.org/wiki/Corruption_Perceptions_Index

Zavisno promenljiva (ishod):

Y- GHS

www.ghsindex.org

Kao izlazni parametar modela Y definisan je GHS (www.ghsindex.org). Za utvrđivanje zavisnosti $Y = f(X_1 - X_9)$ korišćena je MLRA primenom SPSS softverskog paketa. Analizom su obuhvaćeni dostupni podaci o navedenim parametrima za 42 evropske zemlje kojima pripadaju i zemlje ZB.

DISKUSIJA REZULTATA

MLRA je jedna od najčešće korišćenih metoda za modelovanje zavisnosti između dve ili više nezavisnih promenljivih (prediktora) i jedne zavisne ciljane promenljive, podešavanjem koeficijenata u linearnoj jednačini za svaku promenljivu, $i = 1, \dots, n$ (Topalović et al., 2019).

MLRA se odnosi na ispitivanje veze između dve ili više varijabli, pomoću istog skupa uparenih varijabli preuzetih iz istog skupa, sa fokusom na predviđanje. Što se tiče predikcije, ako su dve varijable u savršenoj korelaciji, onda poznavanje vrednosti jedne promenljive omogućava predviđanje rezultata druge promenljive, odnosno rezultat jedne promenljive se može koristiti kako bi se predvideo rezultat druge promenljive (Ho, 2006).

Da bi mogla da se sprovede MLRA moraju biti ispunjeni određeni zahtevi i pretpostavke (Ho, 2006). Zahtevi su sledeći: (a) svaka varijabla u studiji, mora biti povezana sa par ocena, tj. ako prediktor ima ocenu na promenljivoj X, onda isti prediktor takodje mora imati ocenu na promenljivu Y; (b) varijable treba meriti na kraju radnog nivoa. Pored toga, moraju biti ispunjene pretpostavke: linearnosti (odnos između dve promenljive mora biti linearan tj. relациона zavisnost se može tačnije predstaviti pravom linijom (varijabilnost rezultata za Y varijablu treba da ostane konstanta, pri svim vrednostima X varijable).

Efekat primene MLRA za definisanje linearne zavisnosti $y = f(x_i) + a$, meri se vrednošću koeficijenta korelacije R², koji u mnogim slučajevima ne daje dobre rezultate, pa se u tom slučaju koriste nelinearni modeli (Živković et al., 2009; Arsić et al., 2019). Kao rezultat MLRA nad dostupnim skupom podataka dobija se predviđajuća jednačina:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n \quad (4)$$

gde Y predstavlja predviđenu zavisnu varijablu, a je konstanta, b je nestandardizovani regresioni koeficijent, i X je vrednost promenljivog prediktora.

U Tabeli 1 prikazane su vrednosti deskriptivne statističke analize za svih devet ulaznih parametara (X₁–X₉), kao i za izlazni parametar Y, za 42 evropske zemlje.

Tabela 1. Deskriptivna statistička analiza vrednosti ulaznih i izlaznih parametara modela



Variable	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
X ₁	61.7	19.4	77.9	51.96	13.339	42
X ₂	68	29	81.1	60.89	18.603	42
X ₃	70.2	21.7	97	48.67	15.475	42
X ₄	48.3	21.9	91.9	44.50	12.399	42
X ₅	55.4	25.8	70.2	56.84	10.447	42
X ₆	43.8	43.3	81.2	69.84	11.623	42
X ₇	106.2	3.4	87.1	30.26	24.439	42
X ₈	7.39	2.48	109.6	7.34	1.671	42
X ₉	59	28	9.87	58.90	18.036	42
Y	42.6	35.3	77.9	54.83	11.1151	42

U cilju definisanja korelacione zavisnosti izlaznog parametra modela (Y) u funkciji ulaznih parametara (X₁–X₉), sprovedena je bivariaciona korelaciona analiza i na taj način proračunati su Pearson correlation koeficijenti sa odgovarajućim stepenom statističke značajnosti (Table 2).

Table 2. Korelaciona matrica za input i output modela

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉
Y	1									
X ₁	0.886**	1								
X ₂	0.811**	0.689**	1							
X ₃	0.819**	0.637**	0.485**	1						
X ₄	0.812**	0.669**	0.455**	0.782**	1					
X ₅	0.723**	0.655**	0.541**	0.505**	0.432**	1				
X ₆	0.668**	0.576**	0.441**	0.401**	0.583**	0.440**	1			
X ₇	0.445**	0.352*	0.247	0.280	0.420**	0.243	0.801**	1		
X ₈	0.631**	0.568**	0.513**	0.324*	0.444**	0.484**	0.861**	0.752**	1	
X ₉	0.723**	0.591**	0.509**	0.504**	0.637**	0.452**	0.927**	0.848**	0.853**	1

Note: ** Correlation is significant at the 0.01 level

* Correlation is significant at the 0.05 level

Dobijene vrednosti Personovih koeficijenata ukazuju na veliki stepen korelacije izmedju Y i (X₁ – X₉) višim od 0.6** (koeficijent osetljivosti nivoa 0.01), osim sa X₇ (GDP per capita) 0.445**, što ukazuje da su problemi u nivou stepena zdravstvene sigurnosti u većoj meri zavisni od organizacionih resursa u odnosu na materijalne. Korelacije izmedju pojedinih prediktora u modelu su značajne sa velikim nivoom statističke osetljivosti, osim korelacije X₇ sa X₂, X₃ i X₄ (0.247, 0.280, 0.243, respektivno) bez statističke značajnosti, što ukazuje da za njihovo značajnije poboljšanje nisu potrebni materijalni uslovi već dobra volje i zainteresovanost državnih organ, o čemu svedoče značajne korelacije X₈ i X₉ sa X₂, X₃ i X₄.

Za fazu treniranja osnovnog i proširenog modela primenom MLRA iskorišćen je isti procenat nasumično izabranih podataka iz početne baze podataka (99.98%), a ostatak je iskorišćen za fazu testiranja.

Proračunata linearna zavisnost veličine GHS (Y) pomoću MLRA za osnovni model (X₁–X₆) prikazana je pomoću jednačine predviđanja Eq. (8), a pomoću Eq. (9) prikazana je linearna zavisnost GHS za prošireni model (X₁–X₉):

$$Y = 0.140 + (0.166 \cdot X_1) + (0.194 \cdot X_2) + (0.189 \cdot X_3) + (0.166 \cdot X_4) + (0.155 \cdot X_5) + (0.127 \cdot X_6)$$

(5)

(R² = 1.000)



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

$$Y = 0.434 + (0.167 \cdot X_1) + (0.194 \cdot X_2) + (0.188 \cdot X_3) + (0.165 \cdot X_4) + (0.156 \cdot X_5) + (0.121 \cdot X_6) + (0.002 \cdot X_7) - (0.033 \cdot X_8) + (0.004 \cdot X_9)$$

(6)

(R2 = 1.000)

Mera tačnosti izračunate jednačimne meri se veličinom koeficijenta determinacije (R2) koji predstavlja kvadratnu vrednost koeficijenta korelacije (R). Koeficijent korelacije se odnosi na linearnu korelaciju između zapaženih i modelom predviđenih vrednosti zavisne promenljive, i njegova visoka vrednost kod oba modela ukazuje na veoma snažnu korelaciju. Vrednost R2 je isto tako veoma visoka u oba slučaja i iznosi 1.000, čime se potvrđuje da 100% varijacije u zavisnoj promenljivoj Y može biti objašnjeno uticajem ulaznih promenljivih (X1–X9). Dobijena relacija R2(1)_MLRA = R2(2)_MLRA pokazuje da oba modela, i osnovni i prošireni model, na podjednako efikasan način mogu opisati zavisnost GHS od ulaznih parametara.

U tabeli 3. prikazani su rezultati po kategorijama GHS modela za zemlje ZB sa rangom u svetu (195 zemalja) i u Evropi (42 zemlje) (rezultat u rasponu 0-100) (a) kao i podaci za uporedne zemlje slične veličine u EU (b).

Tabela 3 . Rezultati u zemljama ZB u kategorijama GHS modela sa rangom u svetu (195 zemalja) i u Evropi (42 zemlje) (rang u rasponu 0-100) (a) Podaci za uporedne zemlje slične veličine u EU (b)

(a) Zemlje ZB

Naziv Zemlje	Rang u svetu	Rang u Evropi	Prevenција	Otkrivanje i Izveštavanje	Brzi odgovori	Zdravstveni sistem	Uskladjivanje sa medjunarodnim normama	Rizik okruženja
Albanija	39	24	43.8	74.3	52	35.9	53.0	55.7
BiH	79	39	36.7	41.7	51.8	38.3	37.8	50.8
Severna Makedonija	90	40	37.0	41.7	33.1	25.4	44.8	57.7
Crna Gora	68	35	36.5	55.4	32.1	29.5	53.5	58.8
Srbija	41	26	48.8	46.2	55.1	56.6	49.7	59.2
USA (Svet)	1	-	83.1	98.2	79.7	73.8	85.3	78.2
United Kingdom (Evropa)	2	1	68.3	87.3	91.9	59.8	81.2	74.7

(b) Uporedne zemlje iz EU

Slovenija	12	7	67.0	73.7	63.3	54.9	72.1	73.7
Austrija	26	17	57.4	73.2	42.3	46.6	52.8	84.6
Danska	8	4	72.9	86.0	58.4	63.8	62.6	80.3



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

Letonija	17	12	56.0	97.3	54.7	47.3	51.1	67.2
Švedska	7	3	81.1	86.0	62.8	49.3	71.3	89.5

Izvor: www.ghsindex.org

Dobijeni rezultati prikazani u tabeli 3 ukazuju da je rang zemalja ZB u odnosu na evropske zemlje spadaju u drugu polovinu ranga prema GHS modela, a zemlje EU slične veličine u prvoj trećini ranga u evropskim zemljama. Takođe, u svim kategorijama ostvareni skor za zemlje ZB je u najvećem brojem slučaja je u granicama 25 – 74 bodova od 100 mogućih, dok je u uporednim zemljama EU u granicama 50 – 97 bodova. Ovi rezultati ukazuju da je sigurnost zdravstvenih sistema u zemljama ZB na mnogo nižem nivou u odnosu na zemlje sličnih veličina u EU, što ukazuje da je spremnost zdravstvenih sistema za adekvatne odgovore na epidemijsku pretnju u zemljama ZB znatno manja.

U tabeli 4 prikazani su rezultati u zemljama ZB sa najboljom i najgorom percepcijom pojedinih indikatora u okviru svake kategorije. Kao najgora pozicija u granicama 0 - 100 za svaku zemlju, gde vrednost 100 označava najpovoljniju poziciju kao perfektnih uslova zdravstvene sigurnosti, a 0 najlošija pozicija sa najgorim kapacitetom zdravstvene sigurnosti. Vrednost 0 u svim zemljama ZB za indikator: Kultura odgovorne nauke u okviru kategorije Prevencija i takođe 0 za zve zemlje ZB indikator: Povezanost organa javnog zdravlja i bezbednosti u okviru kategorije Brzi odgovori; , kao najbolje ocenjeni indikator je Imunizacija u okviru kategorije Prevencija sa 88,9 poena kao srednja vrednost za zemlje ZB, kao i Indikator: Trgovina i organičenja putovanja sa 100 poena u kategoriji Brzih odgovora.

Tabela 4 . Rezultati u zemljama ZB sa najboljim i najlošijim rezultatom za indikatore u svakoj Kategoriji prema GHS modelu, upoređeno sa rezultatom u svetu (195 zemalja)

Kategorija	Najbolje ocenjen indikator		Najgore ocenjen indikator	
	Srednja vrednost Za zemlje ZB	Srednja vrednost za 195 zemlje sveta	Srednja vrednost za zemlje ZB	Srednja vrednost za 195 zemalja sveta
Prevencija	Imunizacija		Kultura odgovorne nauke	
	88,9	85	0	17
Otkrivanje i Izveštavanje	Integrisanost izmedju ljudskog zdravlja/životinja/okruženja		Epidemiološka radna snaga	
	80	29.7	35	42.3
Brzi odgovor	Trgovina i organičenja putovanja		Povezanost organa javnog zdravlja i bezbednosti	
	100	97.4	0	22.6
			Planovi za obaveštavanje	
			20.2	16.2
Zdravstveni sistem	Kontrola zaraze i dostupnost opreme		Sposobnost testiranja i odobravanje novih medicinskih mera	
	65	42.2		



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

		40.8	20.8
Uskladjenost sa medun. normama	Prekogranični sporazumi o vanrednim situacijama o zdravlju ljudi i životinja		JEE i PVS
	80	54.4	10 17.7
Rizik okruženja	Socio- ekonomska otpornost		Rizik okruženja
	74.7	66.1	39.6 52.9

Izvor: www.ghsindex.org

U svim zemljama ZB : Kultura organizovane nauke i Povezanost organa javnog zdravlja i bezbednosti , ocenjeni su kao veoma loši (najgori stepen zdravstvene sigurnosti) što stanovništvo ovih zemalja u vanrednim okolnostima epidemija i pandemija kao što je aktuelni slučaj sa Pandemijom COVID – 19, dovodi u tešku poziciju u odnosu na razvijene zemlje EU.

U tabeli 5 prikazani su rezultati procene nivoa zdravstvene sigurnosti u zemljama ZB preko: neonatalne smrtnosti dece, smrtnosti novorođene dece, dečije smrtnosti, smrtnosti majki , trajanju života izdavavanje države za zdravstveni sistem (% iz GDP), izdvajanje za zdravstvo po stanovniku, prevencije u odnosu na tuberkuloze, HIV infekcije, prevencije gojaznosti kod žena i muškaraca. Dobijeni rezultati pokazuju mnogo gore rezultate u odnosu na razvijene zemlje EU, što ukazuje na da je spremnost ovih zemalja za davanje adekvatnog odgovora u uslovima pandemije vrlo niska.

Tabela 5. Ocena nivoa zdravstvenog sistema u zemljama ZB (a) i uporednim zemljama slične veličine u EU (b)

(a) Zemlje ZB

Indikator	BiH	Albanija	Srbija	Severna Makedonija	Crna Gora
Stopa neonatalnog mortaliteta na 1000 živorodjenih	4.2	7.5	3.2	3.9	1.3
Stopa smrtnosti novorođene dece na 1000 živorodenih	5,1	8,6	4,6	5,3	2
Dečija smrtnost na 1000 živorodenih	5,9	9,7	5,3	6,1	2,3
Smrtnost majki na 100.000 živo rodjenih	10	15	12	7	6
Trajanje života	77,3	78,5	75,9	75,7	76,8
Rashodi za zdravstvo godišlje (%) GDP	8,9	5,3	8,5	6,6	8,4
Rashodi za zdravstvo po stanovniku u \$	540	275	617	399	731
Pojava tuberkuloze na 100.000 stanovnika	27	16	14	12	15
HIV prevencija (%)	-	0,1	0,1	-	0,1
Prevencija gojaznosti kod žena (%)	18,4	21,8	21,8	21,1	23,1



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

Prevenција gojaznosti kod muškaraca (%)	17,1	21,6	21,1	22,6	23,3
---	------	------	------	------	------

(b) Usporedne zemlje iz EU

Indikator	Slovenija	Švedska	Danska	Letonija	Austrija
Stopa naonetalnog mortaliteta na 1000 živorodjenih	1.2		3	1.9	2.1
Stopa smrtnosti novorođene dece na 1000 živorodenih	1.7	2.1	3.2	3.1	2.8
Dečija smrtnost na 1000 živorodenih	2.1	2.6	3.8	3.6	3.5
Smrtnost majki na 100.000 živo rodjenih	7	4	4	19	5
Trajanje života	81.4	82.6	81	74,8	81.7
Rashodi za zdravstvo godišlje (%) GDP	8.3	10.9	10.1	6,2	10.3
Rashodi za zdravstvo po stanovniku u \$	2170	5892	6217	1101	5326
Pojava tuberkoloze na 100.000 stanovnika	5.4	5.5	5	26	6.2
HIV prevencija (%)	-	-	-	0.5	-
Prevenција gojaznosti kod žena (%)	21	18.1	17	25.1	18.3
Prevenција gojaznosti kod muškaraca (%)	19.4	23.1	22.3	21.6	21.9

Izvor: www.knoema.com/atlas/

Rezultati prikazanu tabeli 5 (a) i 5(b) ukazuju na mnogo niži nivo kvaliteta zdravstvenih sistema u zemljama ZB u poredjenju sa uporedjem zemljama EU slične veličine, što se ogleda u veličini izdvojenih sredstava iz GDP za potrebe zdravstvenog sistema, što se odražava na viši nivo smrtnosti i kraćim životnom vekom stanovništva u zemljama ZB u odnosu na zemlje sličnih veličina u EU.

Nivo sigurnosti zdravstvenog sistema u zemljama ZB je na mnogo nižem nivou u odnosu na zemlje EU, što se pokazalo lošijim odgovorom na pandemiju COVID 19 tokom 2020 godine koji se nastavlja i u 2021. godini. Neadekvatan odgovor u zemljama ZB ogledao se u nedostatku medicinskog kadra i njegova obučenost, nedostatak bolničkog prostora i adekvatne opreme (velika smrtnost medicinskog osoblja), loš odnos državne administracije prema zaštitnim merama (zaštitne mere se ne poštuju u uslovima izbornih kampanja, sportskih događaja , skijaških centara, proslava...) , ignorisanje mišljenja medicinske struke, skrivanje i krivotvorenje medicinskih podataka, obezbeđivanje i sprovođenje vakcinacije... Takođe, negativne posledice su se pokazale i u obrazovnom sistemu, ovih zemalja kod realizacije on-line nastave zbog: nedostatka obučenosti nastavnika, učenika i studenata i infrastrukturnih uslova, što će imati dalekosežne posledice u daljem razvoju ovih zemljama.



ZAKLJUČAK

Dobijeni rezultati vrednosti GHS-a i analize sprovedene na podacima za 42 evropske zemlje pokazala je, da proširenjem izvornog GHS modela sa nemedicinskim parametrima GDP per capita, indeks demokratije i percepcije indeksa korupcije daje adekvatniji odgovor u njegovoj strukturi sa velikom vrednošću R^2 približne jedinici u oba slučaja, što ukazuje na njihov značajan uticaj na GHS.

S obzirom da zemlje ZB imaju mnogo niže vrednosti GDP per capita, niži indeks demokratije a viši indeks percepcije korupcije u odnosu na razvijene zemlje EU, kako u osnovnom tako i u proširenom modelu, pokazuju mnogo niži nivo zdravstvene sigurnosti u odnosu na razvijene zemlje EU, što daje mnogo manju spremnost za davanje adekvatnog odgovora na pojavu pandemije. U uslovima pandemije COVID 19 ostvareni rezultati u zemljama ZB tokom 2020 i 2021. godine ukazuju da će posledice pandemije COVID -19 u zemljama ZB biti veće u odnosu na zemlje slične veličine u EU.

Uporedjivanjem dobijenih rezultata u borbi protivu COVID-19 pandemije i rangiranja preko kriterijuma GHS indeksa, nameće zaključak da je u budućim analizama spremnosti zdravstvenog sistema da da adekvatne odgovore na pandemijske pretnje, potrebno uključiti i elemente liderstva i njegove sinergije sa elementima zdravstvenog sistema o čemu govore i rezultati ostvareni u borbi protivu COVID-19 u Novom Zelandu i Južnoj Koreji (Abbey et.al., 2020).



LITERATURA

- 1) Abeu; E.J., et . al.,(11 authors), (2020) The Global Health Security Index is not predictive of coronavirus pandemic responses among Organization for Economic Cooperation and Development countries, PLOS ONE, October 7, 2020. pp. 1-11. doi.org/10.1371/journal.pone.0239398
- 2) Bhattachatyya, S., Hodler, R., (2009) Natural resources, democracy and corruption, OxCarre Research Paper N0.2009-20.Oxford Centre for the Analysis of Resource Rich Economies.
- 3) Dalglish, S., (2020) , COVID-19 gives the lie to global health expertise, The lancet, 395, 1189-1195.
- 4) Democracy Index 2020 (2021) The Economist Intelligence United Limited, 2021.
- 5) GHS (2020) Global Health Security Index, Building Collective Action and Accountability www.ghsindex.org
- 6) Ho, R. (2006) Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis with IBM SPSS. Second edition, CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton.
- 7) Landau, S., Everit, B.S., (2004) A Handbook of Statistical Analysis using SPSS, Chapman and Hall – CRC Press Company, Boca Raton, Florida, USA, pp. 40-90.
- 8) Lincon, M., (2020) Studu the role of hubris in nations COVID-19 response, Nature, 585(7825),325-325.
- 9) EU, (2004) 2004/107/CE Council Directive relating to arsenic, cadmium, mercury, nickel and polycyclic aromatic hydrocarbons in ambient air. The Council of the European Union
- 10) EEA, 2014, European Union Emission, inventory Report 1990-2012 under UNICE convention on long-range Transboundary Air Polution (LRTAP). 12/2014. European Environment Agency (EEA). Luxemburg-
- 11) EEA,2017, Air Quality in Europe -2017 Report No13.
- 12) Razavi, A., Etroudu, N., Okereke, E., (2020) The global health security index what value does it add, The BMJ, (5), 4.
- 13) Shahbazi, F., Khazaei, S., (2020) Socio-economic inequality in global incidence and mortality rates from coronavirus disease 2019: en ecological study, New Microbe and New Infect, 38, 100762.
- 14) WHO (World Health Organization) 2000. Air Quality Guoidelines for Europe, 2nd ed. WHO Regional Publications. Regional Office for Europe, Copenhagen, Denmark.
- 15) WHO (World Health Organization) 2006. Air Quality Guoidelines for Europe, for pariculate Mater, Ozone, Nitrogen Dioxideand Sulfur Dioioxide Global Udate 2005. Summary of Risk Assessment, Geneve, Switzerland.

Internet izvori:

- 16) www.ghsindex.org
- 17) [http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Countries_by_GDP_\(nominal\)_per_capita](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Countries_by_GDP_(nominal)_per_capita)
- 18) https://en.wikipedia.org/wiki/Democracy_Index
- 19) https://en.wikipedia.org/wiki/Corruption_Perceptions_Index
- 20) www.knoema.com/atlas/



„ПАНДЕМИСКИ ПРОФИТЕРИ“ – ДАЛИ ДИГИТАЛИЗАЦИЈАТА И ОНЛАЈН ПРИСУСТВОТО БЕА СПАС ЗА КОМПАНИИТЕ ВО ПЕРИОДОТ НА ПАНДЕМИЈАТА?

Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски

Бизнис академија Смилевски –
БАС, Скопје

ivan.gorgievski@bas.edu.mk

АПСТРАКТ

Пред заштитните маски да станат главен моден додаток, дигитализацијата и дигиталната трансформација се сметаше како „наредниот чекор“ без притоа да се придодава огромна важност. Меѓутоа, со настапот на пандемијата настапи и ургентниот приоритет за бизнисите да си го зајакнат присуството во дигиталниот свет. (McKinsey&Company, 2020) Во тој контекст, авторот на овој труд, ја поставува хипотезата: „Во периодот на ковид-19 глобалната пандемија, најголем „успех“ постигнаа компаниите кои имаа веќе воспоставено онлајн присуство и напредно ниво на дигитализација на своите процеси“. Според хипотезата, во обид да се потврди или демантира истата, авторот на трудот креираше истражување каде испитаниците ќе одговорат на прашања во однос на степенот на дигитализација, нивото на онлајн присуство, употреба на дигитални, онлајн или мрежно поврзани процеси, софтвери или хардверски мрежи. Согласно резултатите, овој труд ќе демонстрира приказ на истражувачкото прашање дали и во која мера имањето на етаблирано онлајн присуство во комбинација со дигитизирани процеси значеше успех во надминување но и профитирање по различни основи од времето на пандемијата.

Клучни зборови: ковид-19, пандемија, дигитализација, онлајн, спас.

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 658.8:004.738.5

УДК: 616.98:578.834]-
036.21:005:004



ВОВЕД

Дигитализацијата самата по себе е акцентирана и како поим и како процес во последните 10тина години во поширокото општество. Меѓутоа, со настапот на пандемијата Ковид-19, дигиталната трансформација, дигитизацијата и дигитализацијата станаа многу значително акцентирани и неопходни за бизнисите. Авторот на овој труд се обидува да ја покаже паралелата помеѓу имањето на солидно дигитализирани оперативни процеси и пребродувањето на кризата наметната со пандемските протоколи и ограничувања.

Новите технологии на четвртата индустриска револуција имаат витална улога во опоравувањето по ковид-19 пандемијата и рекреирањето на светските економии. Она што е значително акцентирано во извештаите на Светскиот Економски Форум од 2016-тата наваму, во контекст на дигитализацијата, е всушност дека индустријата за информатичка технологија доживеа апсолутен примат во реструктурирањето на општеството. Ова е евидентно во скоро сите индустриски гранки, дури ефектуирани и во појавата на нови индустриски ниши каде се забележува креирање на нови бизнис модели или продукти. Токму и мотивацијата за овој труд се состои во идентификување на показателите кои ќе ја дефинираат дигитализацијата на оперативните процеси, а потоа и како самата дигитализација им помогна на бизнисите да се справат со неповолната економска клима наметната од пандемските протоколи, рестрикции и воопшто, бранувањето низ целата економска платформа.

ТЕОРЕТСКА ОСНОВА | ДИГИТАЛИЗАЦИЈА, ДИГИТИЗАЦИЈА, ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА И ЧЕТВРТАТА ИНДУСТРИСКА РЕВОЛУЦИЈА

Индустриската транзиција која својот зачеток го бележи некаде помеѓу 17тиот и 18тиот век од нашата ера, започна со пареата како главен двигател на развојот и индустријата. Во денешно време, пареата се замени со бајти и битови, каде сега четвртата индустриска револуција се карактеризира со утилизација на новите технологии, онлајн продукти и дигитални алатки за зголемена ефективност, ефикасност, економичност и брзина во работењето. Клучен аспект за четвртата индустриска револуција е тоа што истата, во својата основа ја разработува и дефинира интерконектираноста помеѓу биолошкиот и дигиталниот свет (Fæste, Scherer, & Gumsheimer, 2015), што подоцна е дополнето и во извештаите на Светскиот Економски Форум, кои велат дека оваа интерконекција е главен и моќен двигател на моменталниот развој во светот (World Economic Forum (WEF), 2016).

Нема дигитализација ниту дигитална трансформација без дигитизација. (i-scoop, n.d.)

Дигитизацијата сама по себе, како поим го опишува процесот на трансформација на аналогното во дигитално. Во литературата, дигитизацијата се дефинира и како процес на трансформација на аналогните текови на информации во дигитални формати составени од битови и бајти. (Ringenson, Højer, Kramers, & Viggedal, 2018).

Во праксата, дигитизацијата се забележува како доминантно влијание во дигиталната трансформација на бизнисите. На пример, во праксата евидентни се случаи каде одредени архивски документи се достапни исклучиво преку физички пристап до истите. Со имплементирањето на дигитизирачки процеси/протоколи, овие документи можат да станат глобално достапни преку мрежна поврзаност преку интернетот. (WhatIs.Com, 2007).

За еден бизнис, дигитизацијата на документи, слики, скрипти, шеми, планови дури и информации може да претставува значително поедноставување на процесите на презервирање, складирање, пристап, споделување, ажурирање, дисеминација. Ова поедноставување ефективно резултираат врз општата ефективност и ефикасност на бизнис процесите.



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

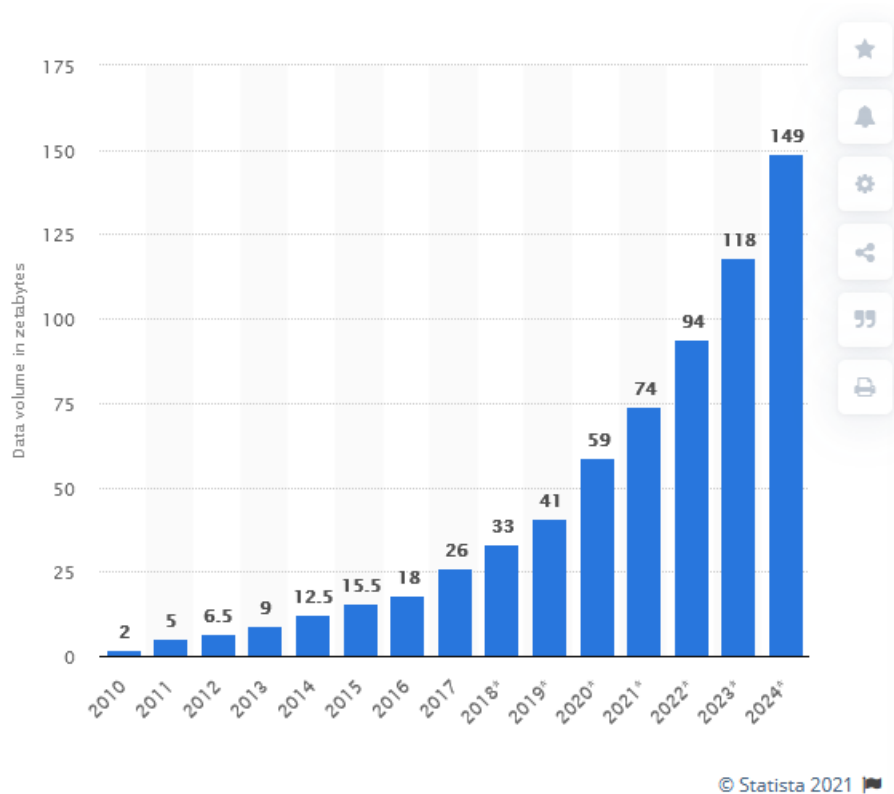


Figure 1 Количина на дигитални информации глобално за периодот 2010-2024
извор: (Holst, 2021)

Како дополнително потенцирање на ефектите на четвртата индустриска револуција и дигитизацијата на бизнисите говори графиконот погоре. Според авторот Арне Холст, во 2010тата, количината на дигитални информации на интернет изнесуваше 2 зетабајти (2 zettabytes). Таа количина во 2021 година изнесува приближно 74 зетабајти (74 zettabytes) што претставува 37-кратно зголемување на количината за само 10 години. Според истото истражување, се проценува и дека таа бројка ќе продолжи да расте експоненцијално во наредните години. (Holst, 2021)

Ако дигитизацијата се дефинира како трансформативен процес на претворање на аналогното во дигитално, многу автори се сложуваат дека наредниот чекор е дигитализација. Всушност, дигитизацијата во споредба со дигитализацијата изгледа како рудиментиран процес на механичко или на некој начин автоматизирано претворање на аналогната информација во некоја дигитална форма. Дигитализацијата во својата суштина е всушност влијанието кое настанува со дигитизацијата врз бизнис моделите и начините на остварување на различни приходи. Со други зборови, дигитализацијата овозможува дигитално поврзување и нови начини на соработка меѓу компаниите во индустријата што пак резултира во појава на нови бизнис модели, ефектуирајќи нови видови на производи и услуги. Дополнително, уште еден ефект од дигитализацијата се и новите начини на соработка и градење на врски на компаниите со своите клиенти. (Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber, & Schirgi, 2019).

Концептот наречен дигитална трансформација е релативно нов термин, што всушност значи дека во моментот нема концептуална и единствена дефиниција за истиот. Не постоењето на една, единствена и конкретна дефиниција е забележано во трудот „Разбирање на дигиталната трансформација – Преглед и истражувачки план“ на проф. Грегори Виал. Во заклучокот на неговиот труд проф. Грегори забележува дека од вкупно 28 прегледани дефиниции на концептот на дигиталната трансформација, дури 23 се уникатни по својата суштина. Тој пресметува дека варијацијата од 82,14% може да значи дека не постои една, заедничка мисла во поглед на дигиталната трансформација, меѓутоа, во понатамошните делови од трудот, забележува, дека сепак, и покрај толкава варијација, постојат одредени сличности меѓу различните дефиниции. Меѓу овие 28 истражени дефиниции, проф. Грегори наведува дека дигиталната трансформација најчесто е дефинирана како употреба



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

на дигитални технологии во контекст на организациското работење. Трите изведени заклучоци во овој труд се дека: Главнината од дефинициите не се фокусираат на организациите (1); подобрувањето е посакуваниот **ефект** од апликацијата на дигиталната трансформација (2); и **дигиталните технологии** имаат доминантна застапеност кај најголемиот дел од дефинициите.

Согласно овие три заклучоци, проф. Грегори ја изведува својата дефиниција:

Дигиталната трансформација претставува процес кој настојува да подобри некој ентитет преку поттикнување на значителни промени во карактеристиките преку комбинација на информации, процесирачка (компјутерска) моќ, комуникација и мрежни технологии.

(Vial, 2019).




За ефектите од дигиталната трансформација веќе говорат значителен број на трудови кои забележуваат дека иако како поим е релативно нов, меѓутоа веќе ефектите, резултатите и активностите на истата го имаат најдено своето место во стратешкото и оперативното планирање на организациите во последните години. (Hess, Christian, Benlian, & Wiesböck, 2016) (Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber, & Schirgi, 2019).

ИСТРАЖУВАЊЕ | „ПАНДЕМИСКИ ПРОФИТЕРИ“ – КОМПАНИИТЕ СО СОЛИДНО ВОСПОСТАВЕНИ ДИГИТАЛНИ ПРОЦЕСИ И ОНЛАЈН ПРИСУСТВО УСПЕШНО СЕ СПРАВИЈА СО НЕГАТИВНИТЕ ЕФЕКТИ НА ПАНДЕМИЈАТА КОВИД - 19

„Во периодот на ковид-19 глобалната пандемија, најголем „успех“ постигнаа компаниите кои имаа веќе воспоставено онлајн присуство и напредно ниво на дигитализација на своите процеси.“ – Ова истражувачко прашање за авторот на овој труд претставуваше еден начин како да се забележат и потенцираат ефектите на дигитализацијата како основа, дигитализацијата како концепт и дигиталната трансформација како процес.

Пред споделување на информациите стекнати преку спроведеното истражување, потребно е да се согледа основата, односно моменталниот степен на прифаќање на дигиталните технологии меѓу различните индустрии. На табелата подолу се разработени различните степени на прифаќање и ефектот од дигитализацијата:

Табела 1 Ефекти на дигиталната трансформација и нивоа на прифаќање помеѓу различните главни гранки на индустријата

Индустрија	Ниво на прифаќање	Влијание на дигитализацијата
 Енергетика	Екстремно лимитирана употреба на дигитални технологии. Најчесто за одредени интерни процеси	Непознато
 Медицина	Дигитизација во зачеток. Постојат примери за иновативен дигитален пристап или имплементација.	Непознато
 Логистика	Неколку големи играчи сеуште не ја прифаќаат, меѓутоа значително се забележува користење и зголемување на употребата на дигитални технологии.	Сеуште непознато



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици



Автомобили

Дигиталната технологија е најзабележива кај менаџментот со веригата на набавки и онлајн присуството на различните играчи

Сеуште непознато



Потрошувачки добра

Нема значителни исчекори во дигиталната трансформација. Се забележуваат одредени промени кај развојот на производи и во менаџментот со веригата на набавки

Сеуште непознато



Телеком, осигурување, банкарство

Главен фокус на трите индустрии. Значителни исчекори креирани.

Значително влијание и забележани големи играчи кои се целосно дигитализирани.



(мало)Продажба

Значителна трансформација на онлајн продажбата, особено забележлива кај продавачите на електронски добра

Значително влијание и забележани големи играчи кои се целосно дигитализирани.



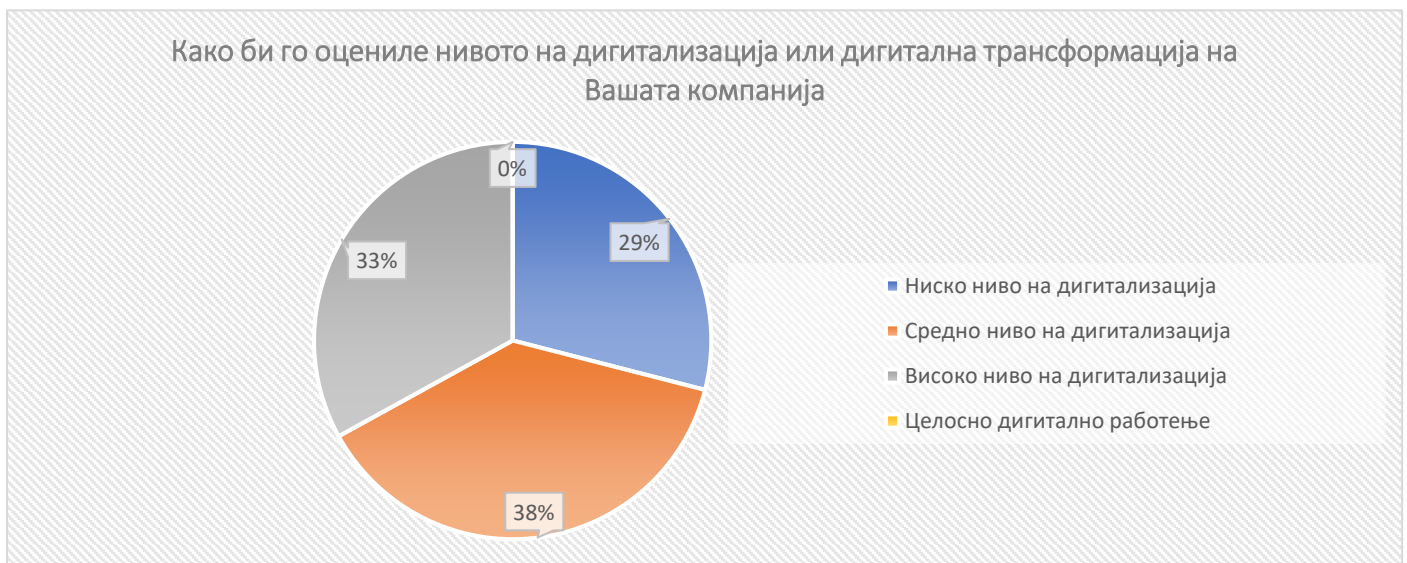
Медиуми

Целосно дигитални играчи го доминираат медиумскиот пазар (нетфликс, амазон, јутуб, спотифај и сл.)

Значителни влијанија и промени се забележани во последната декада.

За потребите на овој труд, искористен е извадок од истражувачки проект на авторот каде се истражуваат ефектите на дигиталната трансформација и улогата на ИТ организациите во дигиталното осовременување на општеството. За потребите на истражувачкиот проект е спроведен онлајн прашалник, на кој одговорија 303 кандидати, од кои нешто повеќе од 30% припаѓаат на ИТ индустријата (менаџери (23,3%) и вработени (76,6%)).

Согласно спроведеното истражување, на прашањето „Како би го оцениле нивото на дигитализација или дигитална трансформација на Вашата компанија?“ преодоминантно, одговорите се движат помеѓу „ниско ниво на дигитализација“ – 29% и „високо ниво на дигитализација“ - 33%. Она што е интересно да се спомене, дека ниту еден од испитаниците не сметаат дека нивната организација работи целосно дигитално.



Графикон 1 Како би го оцениле нивото на дигитализација или дигитална трансформација во Вашата компанија.

Како значителен фактор во организациската дигитална трансформација како следно прашање се зема организациската култура каде резултатите се прикажани на следниот графикон:



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

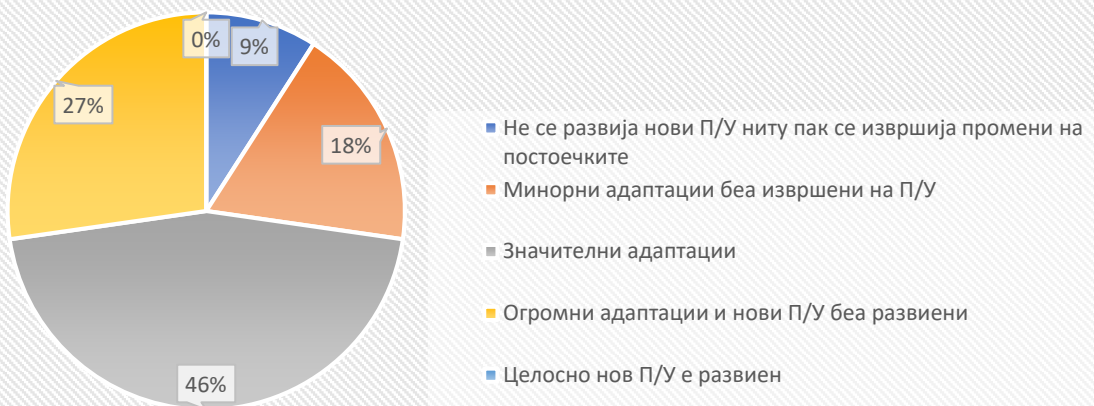
Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

Како би ја оцениле организациската култура во контекст на дигитализацијата и дигиталната трансформација



Во поглед на организациската адаптација на новонастанатите околности наметнати со пандемијата се постави прашањето: „Дали вашата компанија изврши одредени промени врз постоечкиот бизнис модел, производ или услуга како одговор на пандемијата?“. Резултатите се дадени во продолжение:

Дали вашата компанија изврши одредени промени врз постоечкиот бизнис модел, производ или услуга како одговор на пандемијата?

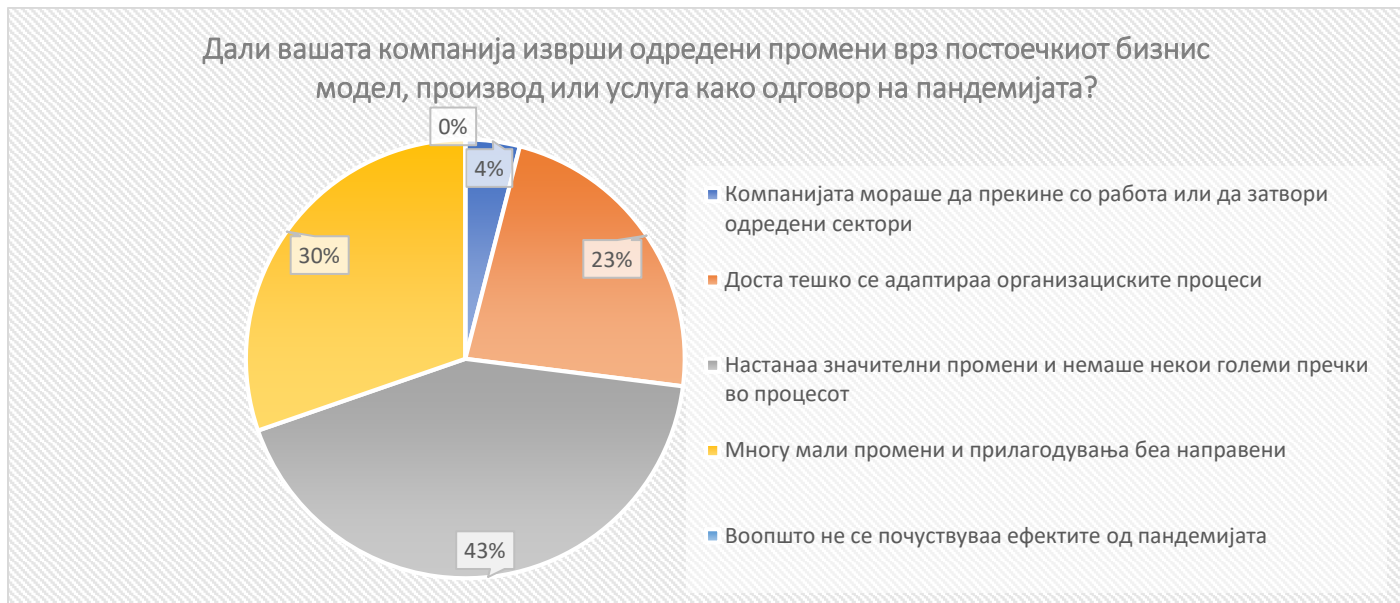


За крај, на прашањето „Како би ги оцениле организациските перформанси и активности во поглед на надминување на кризните ефекти наметнати од Ковид-19 пандемијата?“ одговорите се следните:



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици



ДИСКУСИЈА ПО РЕЗУЛТАТИТЕ И ЗАКЛУЧОК

Всушност, како и кај сите промени, а особено кај земјите во развој, евидентно е дека значителен број на бизниси, организации сеуште не ги користат во целост предностите добиени со технолошкиот развој, па токму и затоа се наметна истражувачкото прашање за овој труд. Во обид да се потенцира ефектот и да се обелодени фактот дека немањето на соодветно дигитизирани, дигитализирани или дигитално трансформирани оперативни процеси може да донесе значителен удар врз општото работење и ефективност на бизнисите.

Согласно резултатите од истражувањето и во корелација и сооднос со истражувачкото од овој прашалник, забележуваме дека постои одредена корелација помеѓу поседувањето на дигитални процеси и дигитализирани организациски протоколи и справувањето со брзите, ненадејните и непредвидените промени наметнати со рестриктивните протоколи и мерки кои беа евидентни во поголемиот дел на 2020тата и 2021 година. Нажалост, одреден процент (4%) од испитаниците обелоденија дека нивната компанија била приморана да прекине со работа или да затвори одредени сектори. За целосната слика во поглед на прашањето за „пандемски профитери“ потребно е дополнителни истражувачки напори, меѓутоа, за потребите на овој труд, поставената теза дека *компаниите со значителен дигитален развој забележаа ниско, мало или незначително нарушување на нивните операции* се потврдува и дополнително го зајакнува фактот за позитивните ефекти од четвртата индустриска револуција.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Fæste, L., Scherer, M., & Gumsheimer, T. (2015, September 01). *How to Jump-Start a Digital Transformation*. Преземено January 31, 2021 од BCG - Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/publications/2015/digital-transformation-how-to-jump-start-a-digital-transformation>
- 2) Hess, T., Christian, M., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016, 06 01). Options for Formulating a Digital Transformations Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15, 123-139.
- 3) Holst, A. (2021, February 05). *Volume of data/information created, captured, copied, and consumed worldwide from 2010 to 2024 (in zettabytes)*. Повратено од Statista: <https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/>
- 4) i-scoop. (н.д.). *Digitization, digitalization and digital transformation: the differences*. Преземено January 31, 2021 од i-scoop: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>
- 5) McKinsey&Company. (2020). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*. McKinsey & Company. Преземено April 09, 2021 од



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever#>

- 6) Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- 7) Ringenson, T., Höjer, M., Kramers, A., & Viggedal, A. (2018). Digitalization and Environmental Aims in Municipalities. *Sustainability*.
- 8) Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *JOURNAL OF STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS REVIEW*, 28(2), 118-144.
- 9) WhatIs.Com. (2007, April). *Definition > Digitization*. Преземено February 23, 2021 од WhatIs.Com: <https://whatis.techtarget.com/definition/digitization>
- 10) World Economic Forum (WEF). (2016). *Global Challenge Insight Report - The Future of Jobs (Employments, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution)*. Geneva: World Economic Forum.



ДИГИТАЛЕН МАРКЕТИНГ ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА

Марина Јорданоска

Маркетинг менаџер во

Easy Platform, Скопје

m.jordanoska@gmail.com

Пред. м-р Иван Ѓорѓиевски

Бизнис Академија Смилевски –

БАС, Скопје

ivan.gorgievski@bas.edu.mk

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 616.98:578.834]-

036.21:004.738:658.8

АПСТРАКТ

Во период на глобални промени на секојдневниот живот, несомнено е дека најголемиот број на организациски процеси мораа да се прилагодат кон „новото нормално“. Со оглед на фактот што огромен акцент се стави на дигиталното, поткрепено со потребата економијата и понатаму да креира додадена вредност, дигиталниот маркетинг зазеде примат меѓу другите форми на маркетингот. Овој труд ќе се фокусира на проучување на моменталните трендови во дигиталниот маркетинг во услови кога на глобално ниво владее пандемија што наметнува значителни социјални рестриктивни мерки. Трудот ќе опфати и анализа на разликите кои се забележуваат пред и за време на пандемијата, а во заклучниот дел авторите ќе дадат свое размислување за идните промени во полето на маркетингот, со фокус на дигиталниот маркетинг.

Клучни зборови: ковид-19, пандемија, дигитален маркетинг, трендови



ВОВЕД

Глобалната пандемија и сите реперкусии кои ги предизвика таа, како целосно затворање на градови и држави, затворање на граници, социјално дистанцирање и самоизолација доведоа до драстични промени не само во нашите лични животи туку и во начинот на функционирање на бизнисите и целокупното функционирање на светот. Целосните затворања, предизвикаа значителни промени во однесувањето на потрошувачите кои со повеќе од потребното слободно време го насочија своето внимание кон дигиталните платформи, дигиталните медиуми и конкретно дигиталната содржина. Со самото тоа се јави итна потреба од промена на промотивните техники на брендovите. Интернетот се претвори во единственото место за комуникација, а со тоа и потребата за менување на маркетинг стратегиите како есенцијална за опстанување на голем број бизниси кои директно беа погодени. Иако во последните години користењето на дигиталниот маркетинг континуирано расте, појавата на Ковид-19 предизвикаа неочекуван поттик. Така, дигиталниот маркетинг, речиси целосно го замени традиционалниот креирајќи нови трендови.

УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ДИГИТАЛНИОТ МАРКЕТИНГ ВО УСПЕШНОТО РАБОТЕЊЕ НА БИЗНИСИТЕ

Најголем дел од потрошувачите пред да одлучат да купат нешто, најнапред го истражуваат на Интернет. Според Google, 48% од потрошувачите го започнуваат своето истражување на веб-пребарувачите, додека 33% бараат на веб-страниците на брендovите а 26% пребаруваат во мобилни апликации. Токму затоа, секој бизнис мора да си обезбеди присуство на Интернет доколку сака да биде во чекор со својата конкуренција. А како да го направи тоа ако не со помош на дигиталниот маркетинг?

Современиот дигитален маркетинг е огромен систем на различни канали кои го прават рекламирањето преку Интернет посложено. Со цел да се постигне саканиот ефект и да се добијат најдобри резултати, маркетерите треба да направат соодветен избор на канали и стратегија која ќе им овозможи да се поврзат со потенцијалните потрошувачи и да го изградат брендот. Со добра стратегија, маркетерите добиваат вредни податоци за однесувањето на нивната публика отварајќи си пат до нови потенцијални клиенти и задржување на постојните. Според извештајот на Invesp, компаниите со добри стратегии задржуваат во просек 89% од нивните потрошувачи, во споредба со компаниите со послаби стратегии кои имаат стапка на задржување од само 33%.

Дигиталниот маркетинг нуди многу канали кои се целосно онлајн и имуни на последиците од социјалното дистанцирање. Дополнително, овозможува собирање на податоци кои овозможуваат следење и монетизација на ефективноста на секоја кампања во реално време, обезбедувајќи огромна количина на податоци кои помагаат при донесувањето на идни одлуки, што е особено важно во време на криза кога буџетите се крајно ограничени и секој денар е важен.

ДИГИТАЛНИОТ МАРКЕТИНГ И ПАНДЕМИЈАТА – КЛУЧНИ ПРОМЕНИ

Бројот на интернет корисници континуирано расте низ годините, а во април 2020 оваа бројка забележа значителен скок, особено во земјите со најстроги рестрикции во врска со Ковид-19. Значително се зголеми и употребата на социјалните медиуми, што само од себе влијаеше на зголемување на е-трговијата, повеќе време поминато во играње видео игри и други неочекувани можности за дигиталните огласувачи.

Во услови на тотална неизвесност, без непосреден крај на повидок, маркетерите се најдоа помеѓу потребата да ги поддржат своите брендови и да креираат соодветни пораки и дејствија кои одговараат на новонастанатите услови. Значителните промени кај луѓето како работење од дома, поминување повеќе време во затворен простор, чување на децата дома, прилагодување на домашно школување, избегнување на гужви и фокусирање првично на здравјето, значително влијаеа врз рекламирањето и маркетингот. Сите овие промени им наметнаа на бизнисите итна потреба од менување на нивните маркетинг стратегии. Ковид-19 драстично негативно



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

влијаеше врз надворешните маркетинг активности, создавајќи вистински можности за дигиталниот маркетинг повеќе од кога било досега.

Зголеменото користење на социјалните медиуми креираше поголеми можности за рекламирање на социјалните медиуми. Седејќи дома, луѓето имаа повеќе слободно време кое го поминуваа на социјалните мрежи. Како резултат на тоа се создадоа поголеми можности за маркетерите да се поврзат со своите клиенти преку различни социјални медиуми како Facebook, Twitter, Instagram...

Зголемено користење на онлајн рекламирањето. Појавата на Ковид-19 го зголеми прелистувањето на веб-сајтовите во потрага по нови вести, зголемувајќи ја посетеноста на веб-сајтовите, а со тоа и ефективноста на онлајн рекламирањето.

Пренасочување од KPI очекувања на CLV. За мерење на ефективноста и ефикасноста на дигиталните маркетинг кампањи, дигиталниот маркетинг генерално се заснова на клучни индикатори за перформанси (KPI). Корона вирусот упеа да ја девалвира нивната важност и да ја потенцира вредноста за клиентот (CLV).

Зголемена побарувачка за видео и микро-видео содржина. Како резултат на многу слободно време, побарувачката за видео содржини во платформите за видео-стриминг како YouTube и за микро-видео содржина значително се зголеми. Овозможувајќи им на маркетерите да ги користат видео содржините за промовирање на брендovите.

Зголемена важност на AI-базираните Chatbots. Со голем дел од вработените работејќи од дома, компаниите ги присвоија AI базираните Chatbots за да им ја обезбедат неопходната помош на клиентите преку програмиран chat. Употребата на овие chat-bots и нивното прифаќање од страна на клиентите ги претвори во одличен виртуелен асистент.

Акцент на искуствен маркетинг. Со поминување на повеќе време на интернет, на корисниците лесно може да им здосади, па за да ги задржат на соодветната веб-страница, лендинг страница или виртуелна околина маркетерите мора да стават акцент на креирање искуство кое ќе ги ангажира. Така што маркетерите се повеќе се фокусираат да го направат онлајн искуството на клиентите забавно, додека го посетуваат сајтот, присуствуваат на вебинар и слично.

Зголемена побарувачка за O.T.T. Content Hubs. Ковид-19 и периодот на седење дома ја зголеми побарувачката и гледаноста на Over-The-Top Content Hubs како Netflix и Amazon Prime, овозможувајќи им на дигиталните маркетери да ги промовираат брендovите преку овие платформи.

Зголемено истражување на производи. Луѓето трошат повеќе време на истражување на производи и услуги преку интернет, принудувајќи ги маркетерите ефикасно да ја менаџираат својата репутација во однос на конкуренцијата.

ИДНИ ПОСТ-ПАНДЕМИЧНИ ТРЕНДОВИ НА ДИГИТАЛНИОТ МАРКЕТИНГ

Земајќи го во предвид фактот дека луѓето трошат значителен дел од своето време на интернет, воопшто не е изненадување што дигиталниот маркетинг се претвори во една од најдобрите форми на маркетинг кои постојат денес. Се повеќето бизнис активности кои се спроведуваат онлајн го претворија светот во глобално село, елиминирајќи ја потребата на луѓето да патуваат од едно до друго место.

Со помош на дигиталниот маркетинг бизнисите од сите индустрии може да достигнат до својата таргет публика онлајн и да воспостават силно онлајн присуство кое ќе им гарантира поголем број на продажби, повеќе приход и повеќе профит. Постојат повеќе различни форми за дигитален маркетинг и не постои универзална формула која би важела за секој бизнис. Она што работи добро за едни, може да не функционира за други и обратно. Затоа е многу важно секој бизнис да има добра маркетинг стратегија со точно дефинирани цели кои ќе му овозможат да ги одбере најсоодветните алатки за да добие најдобри резултати. Пандемијата со Ковид-19 во



2020 година внесе многу нови трендови во дигиталниот маркетинг. Но, кои трендови ќе поттикнат раст и развој на бизнисот во иднина?

- **Email Marketing** - Овозможувајќи директна врска помеѓу брендovите и нивните потрошувачи, оваа алатка е една од најдобрите компоненти на дигиталниот маркетинг со најдобар ROI. Податоците покажуваат дека оние кои купуваат добра и услуги рекламирани преку email, трошат 138% повеќе од оие кои не добиваат вакви реклами.
- **Influencer Marketing** - Вклучувајќи користење на влијание со препораки за производи и услуги на голем број на следбеници на различни платформи за социјални медиуми, оваа нова форма на дигитален маркетинг која се појави во изминатите години, брзо прерасна во една од најдобрите. Истражувањата покажуваат дека дури 93% од рекламните агенции користат инфлуенсер маркетинг за да креираат препознавање на брендovите.
- **Chatbots** - Оваа форма на дигитален маркетинг се користи од многу веб-страници и претставува компјутерска апликација која користи текст и видеа за да комуницира со посетителите на сајтот. Предноста од користењето на оваа форма е виртуелната помош на клиентите во било кое време, што ја прави многу ефикасна и удобна.
- **Pay-per-click (PPC) Advertising** - Рекламирањето по клик е една од најефикасните алатки на дигиталниот маркетинг. Платформите кои обезбедуваат онлајн рекламирање по клик се докажано ефикасно решение не само за брзи директни продажби, туку и за долгорочно популаризирање на брендovите на интернет.
- **Video Marketing** - Многу од луѓето преферираат да гледаат видеа наместо да читаат или слушаат аудио, правејќи ја оваа форма на дигитален маркетинг ефикасна за пренесување на информации. Може да се користи на YouTube, Facebook, Twitter и Instagram.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Низ годините, дигиталниот маркетинг успеа да си обезбеди солидно место како една од опциите за најефективни промотивни техники. Така што, воопшто не е изненадување што во време на пандемија ја докажа својата ефикасност и стана главно, ако не и единствено место за промоција на бизнисите. Пандемијата со Ковид-19 во голема мера ја погоди економијата, и директно влијаеше на менување на навиките на луѓето, паралелно со тоа менувајќи го и начинот на комуникација и работењето на бизнисите. Тоа само по себе го промени и начинот на промовирање на брендovите, создавајќи нови трендови во дигиталниот маркетинг.

БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Annemarie Hanlon, "Digital Marketing: Strategic Planning and Integration", Sage Publication, (2019).
- 2) Dave Chaffey, P.R. Smith, "Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing", Routledge, Fifth Edition, (2017).
- 3) Ian Dodson, "The Art of Digital Marketing", John Wiley & Sons, Inc. (2016): 01-05.

Интернет извори:

- 4) http://scientia-ifl.rudn.ru/wp-content/uploads/2021/01/svyazi-s-obshhestvennostyu_sbornik-1.pdf#page=39
- 5) <http://www.internationaljournalisar.org/IJRE/Volume6/Issue2/IJORE-V6I2P6.pdf>
- 6) <https://blogs.perficient.com/2020/04/08/the-impact-on-digital-marketing-during-covid-19/>
- 7) <https://datareportal.com/>



ВЛИЈАНИЕ НА КОВИД 19 ВРЗ ОДНЕСУВАЊЕТО НА КОРИСНИЦИТЕ

Д-р Дијана Ивановска Пржо

Бизнис академија Смилевски –

БАС, Скопје

dijana.ivanovska@bas.edu.mk

Катерина Петровска

Дипломиран професор по англиски

јазик и книжевност,

ОУ „Кирил и Методиј“, Битола

ketipetrovska@gmail.com

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 616.98:578.834]-

036.21:004.738:658.8

АПСТРАКТ

Во време на криза, за компаниите е тешко да знаат од каде да започнат. Почетокот на здравствена криза Ковид 19, стана и почеток на економска и општествена криза чишто последици не можат со сигурност да се предвидат. Во рамки на глобалниот предизвик за адаптација кон новите услови за работа и живот, компаниите се соочуваат со низа нарушувања на нормалното функционирање. Кризата влијае не само на понудата на стоки и услуги, туку и на потрошувачката и создаде промени во начинот на однесување на корисниците. Пандемијата и социјалното дистанцирање ги измена корисничките искуства, направи целосна промена на навиките на корисниците и дигитализацијата создаде силно поле на поврзување со нив.

Клучни зборови: однесување на корисниците, искуство на корисниците, дигитализација.



ВОВЕД

Пандемијата и социјалното дистанцирање ги измени корисничките искуства и направи целосна промена на навиките на корисниците. Засекогаш го промени начинот на интеракција и наметна нивно преминување и купување на Интернет.

Начинот на кој луѓето комуницираат со брендovите и како тие се гледаат себеси како корисници е фундаментално различен од тој што беше пред пандемијата.

Многу од корисничките однесувања можеби ќе се претворат во долгорочни кориснички навики. Како одговор на овие нови однесувања, брендovите проактивно им покажуваат на корисниците како се вклопуваат во новите рутини и очекувања. Подолгорочно ја градат основата за да останат поврзани со нив. Дигитализацијата создаде нов свет каде што односите на корисниците и брендovi станаа поважни од било кога. Со внимателно следење на приоритетите на корисниците, бизнисите можат да ја напуштат кризата со нови долгорочни корисници.

ВЛИЈАНИЕ НА КОВИД 19 ВРЗ ОДНЕСУВАЊЕТО НА КОРИСНИЦИТЕ

Пандемијата создаде длабоки социјални, економски и технолошки поместувања, за многу компании. За многу од нив изминатиот период значеше фокус на опстанокот, иако некои профитираа и забележаа огромен раст.

Однесувањето на корисниците кое е под влијание на различни фактори, се однесува на селекција, купување и потрошувачка на стоки и услуги за исполнување на нивните основни и фундаментални потреби. Корисникот ги утврдува своите потреби, прави избор, носи одлука за нив и на крај ги конзумира.

Пандемијата ја направи димензијата на однесувањето покомплексна. Бидејќи физичкото движење е ограничено, корисниците со невидена брзина мигрираат во виртуелни светови и се изложени на нови влијанија. Ова ги надминува традиционалните методи за моделирање на нивното однесување. Традиционалните лични средби и продажби стануваат повеќе од исклучок.

Компаниите мора динамично да одговорат на промената на побарувачката, да пронајдат начини корисниците да купуваат преку Интернет и да ги балансираат конкурентските побарувања, вредностите и етичките опции за купување. Уште повеќе, компаниите треба да ги исполнуваат очекувањата на корисниците и да одговорат на новиот начин на испорака и поддршка на корисниците.

Промените во однесувањето и навиките на корисниците, се исто така директно поврзани со степенот на изложеност на нови средини. Истражувањата покажуваат дека може да бидат потребни помеѓу 18 и 254 дена за да се формира нова навика, но во просек тоа трае околу 66 дена. Корисниците побрзо усвојуваат навики кои не ги менуваат значително постојните рутини. Денес, корисниците се решаваат на нови модели на однесување како одговор на повеќекратните бранови на оваа пандемија.

Новите дигитални можности овозможуваат виртуелна интеракција од поголем обем. Ковид 19, наметна нов сет на предизвици и можности како што се:

- Промени во начинот на кој корисниците бараат информации и брендovi;
- Промени во начинот на испорака и наплата;
- Промена во демографијата на интернет публиката;
- Брзо растечката важност на е-трговијата;

Компаниите треба да работат во насока на градење доверба со своите корисници во оваа нова реалност. Брендovите треба да ја демонстрираат и артикулираат својата вредност и да се прилагодат на брзо менувачките



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

барања на корисниците бидејќи тие се принудени да купуваат повеќе производи на Интернет и да користат повеќе дигитални услуги. Несомнено е дека овој принуден тренд ќе продолжи и по кризата.

ГРАДЕЊЕ ON-LINE КОРИСНИЧКО ИСКУСТВО

Темпото на еволуција во однесувањето на Интернет и навиките за купување на корисниците е забрзано. Во рамките на глобалниот предизвик за адаптација кон новите услови за работа и живот и социјалното дистанцирање ги измени корисничките искуства, направи целосна промена на навиките на корисниците и дигитализацијата создаде силно поле на поврзување со нив.

Постепените промени во однесувањето на корисниците се забрзаа. Многу брендови останаа да се прилагодуваат на непредвидливите промени на побарувачката. Корисниците купуваат преку Интернет повеќе од некогаш и наоѓаат нови начини за тоа, внимателно размислуваат од кого купуваат, очекуваат подобра вредност од било кога и очекуваат обемни опции за испорака.

Статистичките податоци за 2021 година говорат дека бројот на светското население изнесува 7,83 милијарди на почетокот на 2021 година. Според Обединетите нации оваа бројка расте за 1 процент годишно, што значи дека глобалниот вкупен број е зголемен за над 80 милиони луѓе од почетокот на 2020. 5,22 милијарди луѓе користат мобилен телефон денес, што е 66,6 проценти од вкупното население во светот, а пак 4,66 милијарди луѓе широм светот користат Интернет во јануари 2021 година, што е за 316 милиони повеќе (7,3 проценти) од ова време минатата година.

Денес има 4,20 милијарди корисници на социјални медиуми широм светот. Оваа бројка порасна за 490 милиони во последните 12 месеци, обезбедувајќи раст на годишно ниво повеќе од 13 проценти. Бројот на корисници на социјални медиуми сега е еквивалентен на повеќе од 53 проценти од вкупната популација во светот.



Слика бр. 1 Глобален дигитален раст³

³THE U.N.; LOCAL GOVERNMENT BODIES; GSMA INTELLIGENCE; ITU; GWI; EUROSTAT; CNNIC; APJII; SOCIAL MEDIA PLATFORMS' SELF-SERVICE ADVERTISING TOOLS; COMPANY EARNINGS REPORTS; MEDIASCOPE. *ADVISORIES: INTERNET USER NUMBERS NO LONGER INCLUDE DATA SOURCED FROM SOCIAL MEDIA PLATFORMS, SO VALUES ARE NOT COMPARABLE TO DATA PUBLISHED IN PREVIOUS REPORTS. SOCIAL MEDIA USER NUMBERS MAY NOT REPRESENT UNIQUE INDIVIDUALS. □ COMPARABILITY ADVISORY: SOURCE AND BASE CHANGES.



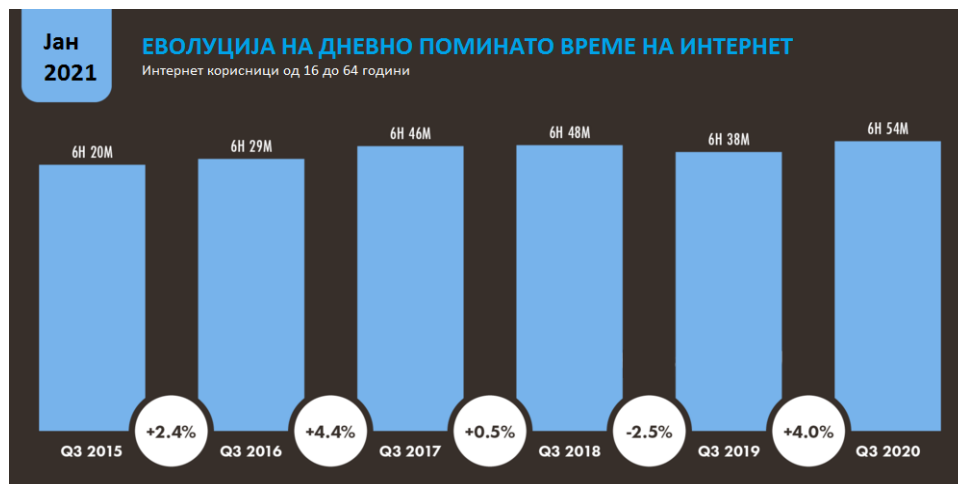
МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

И покрај овие импресивни бројки, поради пандемијата многу земји не обезбедија ажурирања на броевите на корисниците на Интернет во последните 12 месеци. Според тоа бројот на корисници на Интернет веројатно пораснал повеќе од пријавените 7 проценти.

На светско ниво секој корисник во просек дневно поминува околу 7 часа на Интернет, користејќи ги сите уреди, што значи дека повеќе од 48 часа, односно два дена неделно е на Интернет.

Доколку овие стапки продолжат во текот на 2021 година, светските корисници на интернет ќе поминат скоро 12 трилиони часови на Интернет оваа година, што значи повеќе од 1,3 милијарди години комбинирано човечко време.

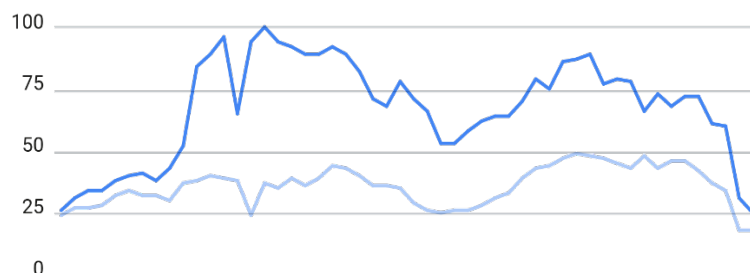


Слика бр. 2 Еволуција на дневно поминато време на интернет⁴

Секој ден, брендovите се принудени да носат несигурни одлуки во услови на недостиг и несигурност. Според Smart Insight идентификувани се неколку клучни трендови за кои се предвидува дека ќе продолжат и во 2021 година и пошироко.

Корисниците бараат алтернативи да го доживеат шопинг искуството на шопинг изложите. Пребаруваат on-line за да ја доживеат својата инспирација. Ова ново однесување на шопинг преку Интернет ќе продолжи, оставајќи ги корисниците поотворени за промена на преференциите на брендот бидејќи on-line имаат низа на алтернативни опции.

Слика бр. 3 Интерес за пребарување на Google за „виртуелна“, убавина и фитнес, ширум светот, споредбено



2019, 2020⁵

⁴ GWI (Q3 2020). FIGURES REPRESENT THE FINDINGS OF A BROAD GLOBAL SURVEY OF INTERNET USERS AGED 16 TO 64. SEE

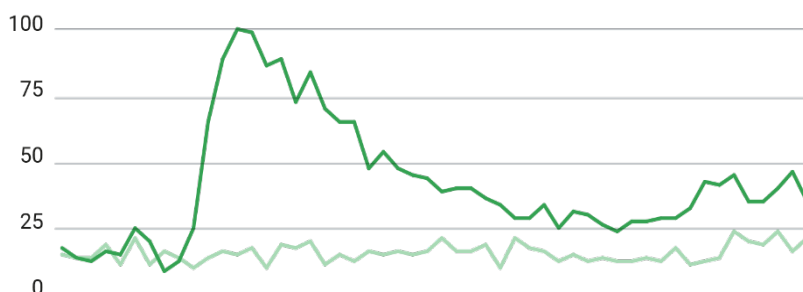
⁵Rethinking Retail Report 2021_v023 (FINAL)_CEE



Корисниците се сè повеќе свесни од кого купуваат и свесно одлучуваат кого ќе поддржат.

Компаниите мора да пронајдат автентични начини за да покажат за што се залага нивниот бренд и иновативни начини да ги привлечат корисниците. Корисниците од различни возрасни групи се повеќе се интересираат за вредностите на компаниите со кои работат on-line. Тие сакаат да знаат за што се грижи компанијата и кој дел од стратегија се однесува на корисниците. Во време на неизвесност, корисниците не бараат само рационални придобивки, туку од емотивни причини да веруваат дека компанијата се грижи за нив. Очекувањата на корисниците продолжуваат да бидат флуидни, попустите нема да бидат единствено внимание - подобрената услуга, поддршката за корисници, времето на одговор и достапноста ќе бидат клучни за брендovите и категориите на производи.

Корисниците покрај испораката во рамките на очекуваните категории, сè повеќе ја очекуваат истата услуга и за останатите категории на производи.



Слика бр. 4 Интерес за пребарување на „Гугл“ за „испоракa“, „подигнување“, споредбено 2019,2020⁶

Со брановите на Ковид 19 и неизвесноста низ целиот свет, потребите на корисниците и во иднина ќе останат непредвидливи. Интересот за пребарување одредени производи на почетокот се зголеми, потоа се намали.

Новите искуства треба да понудат значителна зголемена вредност за промената да стане трајна. Секторот за е-трговија реагираше брзо на предизвикот за создавање позитивни искуства како одговор на пандемијата. Компаниите инвестираа во логистика и ланци на снабдување и ги проширија своите палети на производи. Ова привлече голем број корисници, а веројатно голем број ќе продолжат да купуваат преку Интернет поради погодноста, заштедата на време и поширокиот опсег на производи. Компаниите мора да им понудат на корисниците низа опции за да го направат корисничкото искуството што е можно поудобно.

ЗАКЛУЧОК

Корисниците речиси брзо се прилагодија на новите начини на купување и на интеракцијата со бизнисите. Дигитализацијата им даде на компаниите посилно поле со алатки за автентично поврзување со нивните корисници. Пандемијата еден ден сигурно ќе заврши, а пак промените што им ги наметна на корисниците и нивните навики за купување сигурно ќе траат.

Дури и компаниите кои сметаа дека се имуни на дигиталната револуција научија дека ова искуство засекогаш го промени начинот на интеракција на корисниците со нив. Традиционалната продажба на производи, саемите и купувањето во продавниците нема да исчезнат целосно, но тие ќе бидат помалку важни отколку што беа пред

⁶Rethinking Retail Report 2021_v023 (FINAL)_CEE



пандемијата. Тоа ќе бара некои големи прилагодувања за многу компании. Сепак, секој предизвик создава можност. Пандемијата го промени однесувањето на корисниците целосно и засекогаш.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of business research*, 117, 284.
- 2) Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?. *Journal of Business Research*, 117, 280-283.
- 3) Hashem, T. N. (2020). Examining the Influence of COVID 19 Pandemic in Changing Customers' Orientation towards E-Shopping. *Modern Applied Science*, 14(8).
- 4) Mehta, S., Saxena, T., & Purohit, N. (2020). The New Consumer Behaviour Paradigm amid COVID-19: Permanent or Transient?. *Journal of Health Management*, 22(2), 291-301.
- 5) <https://www.bofaml.com/en-us/content/post-covid-insights/coronavirus-impact-on-consumer-buying-behaviors.html>
- 6) <https://www.ncbi.nlm.nih.gov>
- 7) <https://datareportal.com>
- 8) <https://us.epsilon.com/core-content/how-covid-19-affects-consumer-behavior-and-marketing-trend>



ВЛИЈАНИЕТО НА СОЦИЈАЛНИТЕ МРЕЖИ ВРЗ ОДНЕСУВАЊЕТО НА ПОТРОШУВАЧИТЕ

Проф. д-р Маја Кузмановска

Директор на

Бизнис академија Смилевски –

БАС, Скопје

maja.kuzmanovska@bas.edu.mk

АПСТРАКТ

Живееме во потрошувачко општество чие однесување е под силно влијание на голем број стимуланти кои позитивно или негативно влијаат на реакциите во процесот на купување. Од моментот на свесност дека постои незадоволена потреба, преку одлуката како истата да се задоволи, се до мерење на задоволството после купувањето, потрошувачот постојано е под надворешни влијанија кои го насочуваат неговото однесување. Интернет револуцијата драматично ги промени правилата на игра и борба помеѓу бизнисите. Истовремено, постави нови стандарди за прилагодување и потреба од развој на нови маркетинг стратегии. Полека но сигурно го намали и ефектот на традиционалните маркетинг комуникации за сметка на новите иновативни комуникациски алатки. Особено е забележително влијанието на социјалните медиуми врз процесот на купување како и врз целокупниот животен стил на потрошувачот. Привилегијата која овие платформи ја даваат на секоја поединец да учествува во комуникацијата предизвика револуционерна промена на неговата моќ. Целта на овој труд е да го покаже влијанието на социјалните мрежи врз емоционалниот и когнитивниот систем на луѓето. Колку содржината на пораките создава несвесни реакции кои влијаат на создавање на чувство на среќа што е дополнителен фактор кој позитивно влијае врз одлуката за купување. ,социјални мрежи, потрошувачи, маркетинг стратегии.

Клучни зборови: социјални мрежи, потрошувачи, маркетинг стратегии.

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 616.98:578.834]-

036.21:004.773.6/.7:658.8



ВОВЕД

Интернетот и мобилната телефонија, полека но сигурно, влегоа во сите сфери на модерното живеење и станаа составен дел од животот независно во која доба се наоѓа поединецот. Нивната глобална присутност овозможува поврзаност на потрошувачите во целиот свет, ги надминува културните и националните граници на земјите, а со тоа глобалниот пазар доби нови димензија. Овој предизвик бара од компаниите да ја променат својата маркетинг филозофија и традиционалните канали на комуницирање, и да преминат кон креирање софистицирана маркетинг филозофија која ги „слуша и разбира“ потребите на потрошувачите и гради цврсти врски и односи со нив. Оваа нова филозофија е втемелена на интерактивно комуницирање и вклучување на потрошувачот во процесот на креирање производи и услуги заради потребата од градење на сопствен идентитет. Промените во желбите и преференциите на потрошувачите секако се резултат на брзите технолошки промени кои допираат до сите сегменти од животот.

Начинот на кој денес комуницираме значително се разликува од оној во минатото. Оваа 4та индустриска револуција во која живееме, не подготвува како да го градиме сопствениот и генерално развојот на целото општество со помош на интернет и социјални мрежи. Секојдневно сме сведоци на нови работни места кои бараат нови знаења и експертиза, нов начин на комуникација и нов начин на справување со предизвиците.

Од друга страна пак, пандемијата на корона вирус (COVID 19) значително придонесе до промена на целокупниот концепт на живеење. Наметна нови навики и генерално нов стил на живеење кај сите генерации. Особено влијание имаше врз однесувањето на потрошувачите на Интернет. И покрај фактот што трендот на електронска трговија почна да се искачува нагоре од 2015 година наваму, веќе во 2019 година тој драстично се зголеми.

Со почетокот на пандемијата условите за живот се променија. Здравјето стана приоритет број еден. Потребата од физичко дистанцирање ги стави луѓето во „изолација“ и надвор од реалниот свет. Во едно такво виртуелно окружување дигиталните канали прераснаа во најкористен ресурс на комуникација. Покрај потребата од социјализација, се појави и потреба од создавање на услови за непречено одвивање на бизнисот кој го доживеа својот крах. Компаниите бараа алтернатива како да ја надминат кризата преку наоѓање алтернативен начин на работа кој ќе се адаптира на новиот стил на живеење. Потребата од заштита, чување на сопственото и здравјето на другите, како и поминување на поголем дел од времето во домашни и безбедни услови, претставува предизвик за компаниите да ги натераат своите потрошувачи да купуваат од дома.

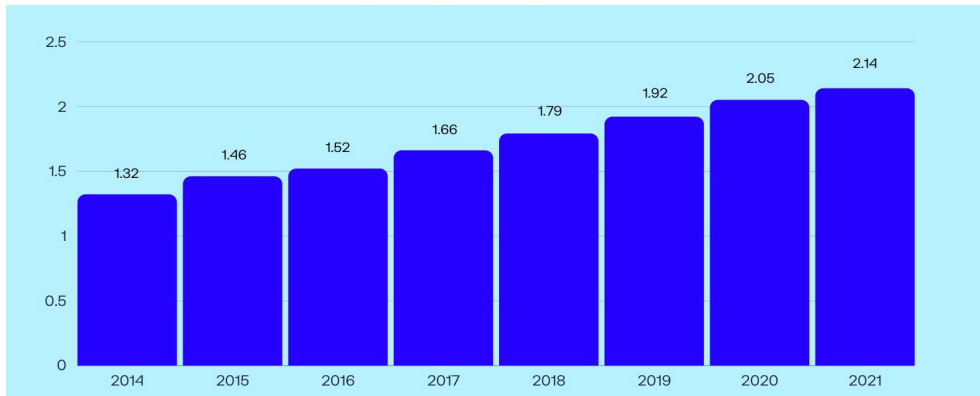
НОВА ПАРАДИГМА НА ЖИВЕЕЊЕ

Статистиката покажува дека процесот на адаптација и прилагодување на новиот начин на купување одеше многу брзо. На средината од 2020 година електронската трговија на глобално ниво достигна 2.2 милијарди посети во областа на малопродажбата. Генерално, од 2014 година наваму, електронската трговија достигна рекордни 2.14 милијарди потрошувачи.



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици



Слика бр. 1 Електронска трговија на глобално ниво

Извор: Статиста

Според официјалните податоци на Статиста, во јануари 2021 година вкупната популација споредена со минатата година остварила раст од 1%, кај мобилната телефонија од 1.8%, интернет корисниците пораснале за 7.3% споредено со 2020 година, а најфрапантен пораст има кај корисниците на социјални медиуми кои покажуваат зголемување за дури 13.2% од една година. Овој податок говори за моќта на овие медиуми и влијанието кое тие го вршат врз глобалната популација. Во просек, поединец поминува 7 часа дневно на интернет од кои 2 часа или 144 минути се трошат на социјалните мрежи, повеќе од 70% одлучуваат под влијание на социјалните медиуми, ист е бројот на потрошувачи кои се изјаснуваат дека купуваат под влијание на објавите и препораките на социјалните медиуми, а не е за потценување и бројот на посетители кои секојдневно пребаруваат нови производи токму на овие медиуми.

ИСТОРИЈАТ НА СОЦИЈАЛНИТЕ МЕДИУМИ

Во време на високо развиена технологија и индустријализација, бизнисот не функционира по стари правила. Па така, ако во минатото се одбираше простор и време во интимна атмосфера да се направи презентација на одреден производ и услуга, денес се користи широко поставена платформа која онлајн собира милионска публика и сето тоа станува дел од архива која се чува за во иднина.

Социјалните мрежи се дефинираат како: 1) мрежи од веб базирани услуги кои им овозможуваат на поединците да создадат јавни или делумно јавни профили; 2) да комуницираат и да споделуваат податоци со лица кои се корисници на истата мрежа; 3) да следат активности на лица со кои се поврзани. За прв пат терминот „социјална мрежа“ е употребен во минатиот век со кој се именувала група на лица или организации кои се поврзани меѓу себе.

И покрај тоа што свесни сме дека денес светот не може да функционира без социјалните медиуми, сепак ако се навратиме низ историјата наназад ќе забележиме дека нивниот зачеток е пред повеќе од 20 години или поконкретно во 1994 година кога технологијата овозможи креирање на веб страни кои нудат можност за коментар, инстант пораки и пријатели. Како прва социјална мрежа која покрај креирање на личен профил, овозможи и поседување на список на пријатели и прелистување се смета Sixdegrees.com. Напредокот на технологијата овозможи во меѓувреме поширока листа на алатки се до појавата на Ryze.com која се смета за прва официјална социјална мрежа што претходи на Myspace и Facebook кои широко ги отворија вратите на виртуелниот свет. Интересен е податокот дека Ryze.com за прв пат им овозможила на претприемачите и инвеститорите да се пронајдат на лесен начин. Во историјатот на социјалните мрежи вреди да се спомене Friendster чиј концепт од „кругови“ на пријатели е многу сличен на денешниот концепт. Од моментот на нејзината појава до крајот на третиот месец имала 3 милиони корисника или по 1 корисник на мрежата од 120 корисника на Интернет. Погоре спомената официјална мрежа Myspace е кодирана за 10 дена и препознатлива



е по можноста која ја нудела на своите корисници, а тоа била максимална слобода и создавање визуелен идентитет на страниците. Нејзината доминација траела од 2005 до 2008 година. Во средината на 2006 година статистичките податоци покажале поголема посета на оваа мрежа во споредба со Google на територијата на САД.

Со појавата на Facebook светот на социјалното вмрежување доби нова димензија. За помалку од 4 години од неговото појавување оваа социјална мрежа успеа да ги надмине претходно спомнатите MySpace и Friendster. До ден денес доминира во светот на социјалните мрежи.

МОЌТА НА СОЦИЈАЛНИТЕ МЕДИУМИ

Истражувањата покажуваат дека бројот на активни корисници на социјалните мрежи до 2023 година се очекува да се искочи на 3.43 милијарди што претставува приближно една третина од вкупната светска популација. На ранг листат Facebook се уште го држи водечкото место и претставува најпопуларна социјална мрежа која надмина бројка од 1 милијарда активни корисници т.е. брои околу 2.6 милијарди во почетокот на 2021 година. Меѓу останатите платформи кои имаат доминантна улога во светот на социјалните медиуми се вбројуваат Instagram со над 1 милијарда корисници; you tube како најпопуларна платформа за споделување на видеа со повеќе од 2 милијарди посетители; whatsapp, messenger wechat и други слични апликации за пишување пораки кои исто така покажуваат фрапантна бројка од околу 1 милијарда корисници. Листата на платформи е долга и брои повеќе од 15, а со оглед на промените кои се случуваат на глобално ниво, бројот на нови и иновативни платформи допрва ќе расте.

Оваа нова реалноста не бара одговор на прашањето од страна на компаниите: „Дали да бидеме присутни на социјалните медиуми“, туку „Како да го искористиме најдобриот начин за промоција преку нив“. Ако до пред неколку години тие беа можна алтернатива, денес се главен приоритет каде акцентот е ставен на луѓето, а не на производите/услугите. А промоторите одат онаму каде е публиката. Приходите кои се собираат на годишно ниво од огласи на социјалните мрежи надминуваат бројка од 25 милијарди. Меѓу многуте причини за нивно користење и вклучување во постоечките маркетинг стратегии се вбројуваат: подобрена комуникација со потрошувачите и создавање на врски; подобрен процес на взаемно учење и спознавање на релација компанија - потрошувач преку нудење на квалитетни содржина и директна комуникација која помага полесно да се допре до имплицитните потреби; зголемено ниво на соработка и секако, забава која помага да се привлече и задржи вниманието на секој потенцијален потрошувач. Целата комуникација, содржината која се пласира како и активностите кои се преземаат треба да бидат дел од стратегија која на холистички начин ќе ги поврзе сите активности и ќе и даде насока на компанијата која ќе ја однесе до посакуваната цел.

Иако влијанието на социјалните медиуми е многу значајно врз однесувањето на потрошувачите, степенот на социјализација и создавање на ставови, сепак многубројните истражувања покажуваат дека истото може да се подели во две групи. Од една страна, влијанието се третира како позитивно бидејќи генерално придонесува за збогатување на животот на секој поединец со голем број информации, ја збогатуваат неговата фантазија и креативност, менуваат лоши навики, особено кај помладата популација, го зголемуваат знаењето, поттикнуваат инклузија и толеранција, а исто така ја намалуваат разликата помеѓу класите. Но, од друга страна има и голем број негативни влијанија врз физичката комуникација и спонтаност, потоа врз емпатијата, охрабруваат деструктивно однесување особено кај помладата популација, ги намалуваат моралните вредности, потиснуваат локални култури и менталитет и предизвикуваат отуѓеност од општеството. Влијанието кое го вршат социјалните медиуми зависи пред се од содржината која се пласира на нив, начинот на употреба и индивидуалните карактерни особини на поединците. Ова покажува дека тие само по себе немаат ниту позитивно ниту негативно влијание. Станува збор за технологија која може да се користи на различен начин. На пример, доколку содржината која се пласира е од образовен карактер тогаш влијанието е позитивно во насока на поттикнување на чувството на спремност за училиште и обратно. Поврзаноста помеѓу образованието и забавата (edutainment – education and entertainment) е важен стратегиски пристап во процесот на користење на социјалните медиуми како алатка за поттикнување на когнитивниот и емотивниот систем кај помладата популација. Голем број проекти преземени од страна на меѓународни организации и здруженија го користат



токму овој начин со цел позитивно да влијаат врз општеството. Иако тешко е со сигурност да се констатира и процени ефектот од ваквите „интервенции“ бидејќи тие зависат од претходно дефинираните цели. Сепак може да послужат како модел кои покажува поинаков пристап кон нормите.

Од друга страна пак, меѓу негативните влијанија кои ги предизвикуваат социјалните мрежи е феноменот на осаменост кој тие го предизвикуваат. Голем број на социолошки испитувања прават споредба помеѓу бројот на пријатели во реалниот свет со оној виртуелниот создаден токму на овие мрежи. Социолозите и педагозите велат дека поединецот не може да има повеќе од 150 пријатели во својот живот. Ако се погледнат профилите на социјалните мрежи може да се забележи дека оваа бројка е неколку пати поголема. Која е причината за ваквата ситуација? Дали потребата од себепромовирање и градење систем на модерни вредности во кои доминираат егоизмот и материјалното богатство? Или модерната технологија која на лесен начин ни овозможува да склопиме и одржиме пријателство? За жал, темелите на вредносниот систем на доверба и почит прераснаа во онлајн разговори, размена на фотографии, искуства, мисли, споделувања и допаѓања кои како делови се нижат совршено во мозаикот на парадоксот. Социолозите со заеднички став убедуваат дека онлајн разговорите го загрозуваат социјалниот живот и претставуваат огромна закана за говорење и реална комуникација. Но, реалноста е сосема поинаква. Навиките полека но сигурно се менуваат, а грижата како ќе изгледа профилот, која фотографија е подобра и кои зборови имаат подоминантно значење станува приоритет број еден. Сето тоа го промени темпото на живеење и начинот на однесување.

Иако повеќето испитувања покажуваат дека социјалните мрежи не предизвикуваат посебни емоции, во последно време се прават невро студии кои користат најсовремена техника која овозможува детектирање на чувствата што се појавуваат додека ги посетуваме овие платформи. Студијата која неодамна ја спроведе Direct media United Solutions беше насочена кон испитување на однесувањето на случајно избрани испитаници додека ги поседуваат најпопуларните платформи, Facebook I Instagram. За време на невро истражувањето секој испитаник бил замолен да се однесува како и вообичаено без оглед на дополнителните активности кои се прават со помош на современа невротехнологија која ги забележува активностите на когнитивниот и емоционалниот систем. Резултатите покажале дека при посета на било која платформа која нуди содржина од различен карактер, кај поединците се предизвикува екстремно чувство на среќа или еуфорија. Во мозочните бранови била забележана голема возбуда, посветеност кон содржината и т.н. совршена бура на емоции за кои свесноста е на најниско ниво. Всушност, со овој поим се опишува појава на која влијаат повеќе фактори и сите заеднички создаваат совршен момент. Резултатите покажале висок степен на несвесно покажување на емоции и игнорирање на секоја дистракција која се обидува да го одвлече вниманието во дадениот момент на пребарување, следење и активно присуство на некоја од платформите. Со цел да се задржи нивото на хормонот на среќа, секој посетител се обидува да остане повеќе време на омилената социјална мрежа, а на таков начин се создава зависност.

Истражувањата кои се користат за вакви намени користат висококвалитетна технологија и современа опрема за следење на очите, мерење на активноста на мозочните бранови, мерење на реакција на потење на кожата, анализа на гестикалции и тон на гласот.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Социјалните мрежи ја променија парадигмата на комуницирање, дури и се користат како моќно оружје во време на огромни технолошки достигнувања. Преку синхронизирано користење на зборови, слики и знаци овие платформи овозможуваат непречено пренесување на информации, искуства и знаење. Во последниве години станаа составен дел од стратегиите како на малите така и на големите бизниси.

Од нивното појавување па до денес, развојот се движи по нагорна линија заедно со развојот на технологија. На топ листата популарни мрежи се наоѓаат повеќе од 15. И веќе не се поставува прашањето дали има некој профил на некоја од понудените социјални мрежи, туку колку профили имате на нив. Повеќе од сигурно е дека оваа листа ќе се менува заедно со промените во окружувањето и технолошките промени. Факт е дека допрва



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

ќе се јавуваат помодерни и софистицирани платформи кои ќе бидат атрактивни, иновативни и лесни за навигација.

Светот се дигитализира во сите сегменти. Комуникацијата ја задржува рамката, но ја менува содржината и ја прилагодува на новото време, новите навики и новиот стил на живеење. Свесно или несвесно, секој поединец троши голем дел од своето време на Интернет, а најголем дел од тоа време го поминува токму на социјалните мрежи кои во поголема или помала мера влијаат на одлуките. Затоа присутноста треба да биде приоритет број еден на компаниите ако сакаат да создадат верни и лојални потрошувачи. Да научат што сакаат нивните потенцијални потрошувачи, како да го направат тоа подобро од останатите и каде да го достават на брз и лесен начин. Присутноста на социјалните мрежи треба да се сфати сериозно и стратегиски да се обработи. Будно да се следат сите промени и во континуитет да се применуваат бидејќи стимулансите кои го напаѓаат емотивниот и когнитивниот систем на човекот се многубројни, а тие влијаат на секоја негова реакција. Затоа главен двигател на секоја компанија треба да биде спремноста со содржината која ја нуди да предизвикува чувство на среќа кое позитивно ќе влијае на процесот на купување.

Истовремено, потребно е да се работи на едукација кај помладата популација па и на сите нивоа на образование, за можните злоупотреби кои се прават со помош на овие мрежи. Јасно да се истакнат предностите, но и опасностите кои демнат од сите страни. Особено, да се стави акцент на болеста на 21 век, а тоа е осаменоста, потребата од пишување наместо говорење, дефанзивно наместо офанзивно настапување, претставување на лажен идентитет и бегане од реалноста.

БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Charlesworth A. (2009): Internet marketing, A Practical Approach, Butterworth-Heinemann
- 2) Muller P., Damgaard M., Litchfield A., Lewis M., Hornle J. (2011): Consumer behavior in digital environment, IMCO,
- 3) Acquisti, A., & Gross, R. (2006). Imagined communities: Awareness, information sharing, and privacy on the Facebook. In P. Golle & G. Danezis (Eds.), Proceedings of 6th Workshop on Privacy Enhancing Technologies 36-58.
- 4) Backstrom, L., Huttenlocher, D., Kleinberg, J., & Lan, X. (2006). Group formation in large social networks: Membership, growth, and evolution. Proceedings of 12th International Conference on Knowledge Discovery in Data Mining 44-54.
- 5) Smith, T. (2009) 'The social media revolution', International Journal of Market Research, Vol. 51, No. 4, pp.559–561



РАБОТАТА ОД ДОМА КАКО ПЛАТЕНА НЕ РАБОТА ИЛИ НЕПЛАТЕНА ПРЕКУВРЕМЕНА РАБОТА

Проф. д-р Гордана Тасевска

Заменик директор на

Бизнис академија Смилевски - БАС

- Скопје

gordana.tasevska@bas.edu.mk

АПСТРАКТ

Работа од дома е начин на работа во која работникот ги исполнува основните задачи од својата работа додека останува дома со помош на информациска и комуникациска технологија (ИКТ). Терминот „работа од дома“ се користи исклучиво за работ од далечина или работа од дома како привремен и алтернативен начин на работа. Како резултат на строгите ограничувања на движењето и карантинот спроведени за борба против прокламираната пандемија CoViD-19, милиони луѓе ширум светот беа принудени да останат дома и целосно да го променат својот секојдневен живот за прв пат и на невиден начин. Домашната канцеларија не го ослободува работодавачот од обврската да му обезбеди на работникот услови за работа, да се грижи за организација на работата и безбедноста на работниците, за нивното работно време, слободните денови и празници што тој е должен да ги обезбеди во согласност со закон. Исто така, домашната канцеларија не го ослободува работникот од обврската да ја почитува и извршува обврската од работниот однос. Но, и фактот дека некои од вработените работаат дома и добиваат целосна плата, додека другиот дел доаѓа на работа, е изложен на зголемен ризик од инфекција, а исто така прима и целосна плата е нелогично и доведува до размислувањето: дали работата од дома е платена не работа или неплатена прекувремена работа. Клучот за добро работење со работници од далечина е да се постават јасни и конкретни очекувања и потреби за работа. Сепак основна карика што ја држи работата од дома е довербата.

Клучни зборови: работа од дома, пандемија, почит, доверба, плата, прекувремена работа

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 616.98:578.834]-

036.21:331.312.4



ВОВЕД

Кризата од пандемијата Ковид-19 не само што предизвикува вонредна состојба во здравствениот сектор, туку и економски шокови со директно влијание врз пазарите, понудата (производство на стоки и услуги), побарувачката (потрошувачка и инвестиции) и во светот на самиот процес на работата. Многумина се на работ на колапс, пример продавниците и рестораните се затвораат, летовите и резервациите во хотелите се откажуваат, а компаниите преминуваат на работа од дома. **Работа од дома е начин на работа во која работникот ги исполнува основните задачи од својата работа додека останува дома со помош на информациска и комуникациска технологија.**

Разговорот преку разни интернет платформи сигурно заштедува енергија и време, но се губи во автентичноста, блискоста и спонтаноста. Состаноците на „зум“ се одлична работа и навистина ги олеснуваат деловните аранжмани, но понекогаш на луѓето им недостасува комуникација во живо, планирана или случајна средба со колегите во ходникот, директна размена на зборови што не секогаш се поврзани со работата, но секако придонесува за чувството дека сите сме дел од него. колективно - вели Естер Стенберг, автор на книгата „Лековит простор“.

Организацијата со работници од далечина се загрижени за продуктивноста главно од два аспекти. Некои работодавачи се прашуваат „дали воопшто работат?“ додека другите се позагрижени „дали работат ефикасно?“ Под маската на вирусот, некои компании ги шпионираат своите вработени за да ги казнат, па дури и да ги отпуштат, предупредува британската федерација на синдикати. Според нивните информации, една од пет компании, веќе инсталирала или има намера да инсталира софтвер што може да следи колку време на вработените им е потребно да прочитаат и да одговорат на пораки, а можат да го следат и нивното учество на состаноците, па дури и да ги снимаат преку веб-камерата. Генералната секретарка на британскиот синдикат, Френсис О'Грејди, предупредува дека работниците не смеат да бидат надгледувани без нивно знаење, а според нивните податоци, еден од седум работници смета дека обемот на надзорот на компанијата се зголемил од почетокот на компанијата.

За да се измери продуктивноста и да се надмине загриженоста дали вработените од дома воопшто работаат од една страна и да им се исплати од повеќе сработеното на оние кои тоа го постигнале потребно е добро дефинирани квантитативни и квалитативни инструменти и пред се почитување на го советот на Ернест Хемингвеј: „Најдобар начин да откриете дали можете да верувате на некој е да му верувате“.

РАБОТА ОД ДОМА - ЗАКОНСКИ ОДРЕДБИ

Меѓународното право преку Конвенција бр. 177 за работа дома (Општа конференција за Конференција на меѓународната организација на трудот ја прифати Конвенцијата во Генова на 20 јуни 1996) ја дефинира работата од дома како извршена работа на лице во:

- неговиот дом или други простории или по негов избор, освен работниот простор на работодавачот
- неговиот дом со плаќање на надокнада, а како зголемена продуктивност или услугата утврдени со работодавачот, без оглед на тоа кој ја обезбедува опремата, материјалите или другите производствени средства, освен ако тоа лице автономијата и економската независност во согласност со националните закони, регулативи или судски одлуки.

За ова цел Европската унија од своја страна, преку Директивата на Советот на Европа 1991/533/ЕС, укажува на обврската на работодавачот да ги информира работниците за условите кои што важат при склучување на договорот или вработување на секој платен работник, дури и оној кој работи од дома за важни аспекти на договорниот однос. Овие аспекти се однесуваат на идентитетот на поединецот, местото на работа, спецификација на работа, датум на почеток на работата, износ на платено отсуство, , износ на плата, должина на работен ден или недели, итн.



РС Македонија во Законот за работни односи во членот 50 кој се однесува на Договор за вработување со вршење на работа дома е предвидено следното:

- Како вршење на работа дома се смета работа која работникот ја врши во својот дом или во простории по свој избор што се надвор од деловните простории на работодавачот.
- Со договорот за вработување со вршење на работа дома работодавачот и работникот можат да се договараат, работникот да ја врши работата којашто спаѓа во дејноста на работодавачот или која е потребна за извршување на дејноста на работодавачот дома.
- Работодавачот е должен договорот за вработување за вршење на работа дома да му го достави на инспекторот на трудот, во рок од три дена од денот на склучувањето на договорот.
- Правата, обврските и условите кои зависат од природата на работата дома, се уредуваат меѓу работодавачот и работникот со договорот за вработување.
- Работникот има право на надомест за употребата на своите средства за работата дома. Висината на надоместот ја определуваат работодавачот и работникот во договорот за вработување.
- Работодавачот е должен да обезбеди безбедни услови за заштита при работа дома.
- Многу земји ширум светот почнаа да донесуваат закони за уредување на работата од дома/работата од далечина, работните услови и правата и одговорностите на работодавачите и работниците. На пример, во Холандија со Уредбата за работни услови се уредува платената работа во живеалиштето на работникот или на друго место избрано од работникот надвор од просториите на работодавачот. Таа вклучува должност на работодавачот да се грижи за работникот и да обезбеди исполнување на обврските утврдени во Уредбата. Во Полска, одредбата од Законот за работни односи што се однесува на „работата од далечина“ нагласува дека работата се врши надвор од просториите на работодавачот и се заснова на услуги извршени по електронски пат, додека во Австрија „работата од далечина“ е уредена во законот за работното време, а не одделно.⁷

Во март 2020 година Чиле донесе закон со кој се уредува работата од далечина, со што им се даде правна сигурност и на работодавачите и на работниците што работат од далечина и се утврдија нивните права и одговорности. На пример, обврските на работодавачите вклучуваат и понесување на трошоците за работење, функционирање, одржување и поправка на опремата.⁸

РАБОТА ОД ДОМА ИЛИ КОНВЕНЦИОНАЛЕН НАЧИН НА РАБОТА

Откако пандемијата на коронарниот вирус завладеа и многу компании се префрлија на „работа од дома“, сепак се покажа дека не е сè идентично како што мислеа некои. Постојат многу работни места кои се полесни, попрacticalни и побрзи да се направат на работното место. Освен тоа, не секој е во можност да претвори привремена канцеларија во својот мал стан во трајна, особено кога ја дели со неколку станари. Николас Блум, професор по економија на Универзитетот Стенфорд, се посвети на проучување на „работата од дома“ и дојде до заклучок дека продуктивноста расте за 13 проценти, но дека страда креативноста. Имено, до нови идеи се постигнува токму преку дискусија и спротивставување на мислењата меѓу колегите и соработниците, или преку заедничко решавање на проблеми „на самото место“ кога ќе се појават, забележува Сали Августин, работен психолог од Чикаго. Токму оваа спонтанa интеракција честопати раѓа креативност.

Иако колегите со кои имаме заедничка канцеларија често не иритираат, деконцентрираат или вознемируваат (поради што сакаме да работиме од дома), тие нè охрабруваат, насмеваат и помагаат, а тоа е една од важните предности на работата со повеќе луѓе на истото место, вели Естер. Таа забележува дека, во зависност од тоа

⁷ Обезбедување пристојно работно време за иднината, Општ преглед на инструментите за работно време, Извештај III (Дел Б), Експертска комисија за примена на конвенцијата и препораките, Меѓународна конференција за труд, 107 сесија, (Женева, 2018 г.) стр. 744.

⁸ Детонс, „Законот за работа од далечина во Чиле“, април 2020 г



каде, како и со кого живеете, генерално е многу потешко да се одржи емоционалната контрола кога работиме од дома (да речеме, полесно е да се побара колега да зборува тивко по телефон отколку да ги замолчи децата што играат во станот), па во таа смисла, канцеларијата е „поздрава“.

Друга негативна страна на работа од дома е осаменоста, и може да биде проблематична бидејќи влијае и на падот на мотивацијата. Нема можност за спонтан разговор со колегите, а вработените се ограничени на физички контакт со луѓе од нивната околина. Исто така, на менаџерите и претпоставените им е потешко да ја следат и проценуваат продуктивноста на нивните вработени, и ако комуникацијата е ограничена на е-пошта и пораки, постојат типични проблеми во електронската комуникација - недоразбирања и погрешно толкување на тонот на комуникација. Стив Џопс, покојниот сопственик на „Apple“, силно се спротивставил на работењето од дома, токму поради потребата работниците да бидат посветени на компанијата и да работат заедно на проблемите. IBM, позната технолошка компанија, меѓу првите им овозможила на вработените да работат од дома, а во 2009 година дури 40% од вработените во оваа компанија ја искористија оваа можност. IBM во 2017 година објави дека сака вработените да се вратат во канцелариите за да ја зголемат креативноста и да ја подобрат комуникацијата.

Исто така, на вработените им е потешко да ги балансираат работата и слободното време, токму затоа што сè се одвива на ист простор, а честопати и самата продуктивност е доведена во прашање - ако семејството постојано ве прекинува и немате соодветна работа во вашиот дом, канцеларијата е дефинитивно подобар избор. Предноста на „канцеларијата во станот“ е тоа што можете сами да го поставите работното време, да одморите за одмор кога ви одговара и да го поминете, да речеме, во нежност со вашиот партнер ...

МЕРЕЊЕ НА ПРОДУКТИВНОСТА НА РАБОТНИТЕ МЕСТА ПРИ РАБОТА ОД ДОМА

Сепак, мерењето на продуктивноста на работна сила што работи од далечина не треба да биде потешко или различно од мерењето кај физички присутната работна сила. Добро управуваните тимови на далечина можат да бидат далеку попродуктивни од физички управуваните работници, бидејќи организацијата треба да ја мерат продуктивноста со објективни мерила, а не според физичкото присуство и „времето поминато во зградата“.

Пред да утврди една компанија како да ја следи и да ја мери успешноста на работниците, треба да утврди што треба да се мери. Клучно е да се изберат највлијателните и квалитативни мерила. Мерењето на продуктивноста врз основа на резултатите бара мерливи показатели, а нивното дефинирање може да претставува предизвик. Некои сектори и работни места се дефинираат полесно од другите. Покрај тоа, исполнувањето на целта не означува секогаш продуктивност. Ако се поставени премногу ниски цели, работникот што го постигнува посакуваниот резултат може да не работи со полн капацитет. Тоа што работникот е поврзан со канцеларијата преку виртуелна приватна мрежа (VPN) не значи дека се работи.

Успешноста се одредува најдобро преку исходите и преку тоа дали работникот исполнува мерливи одредници или цели. Како и секоја друга цел, успешноста на работниците не може да се постигне ако никој не знае што е тоа. Клучот за добро работење со работници од далечина е да се постават јасни и конкретни очекувања. Треба да се размисли за тоа колку време ќе биде потребно за да се дознае дали е некој продуктивен. Мерливите резултати имаат смисла, но колку што е почесто мерењето, толку е поголемо чувството дека има микро-менаџирање. Меѓутоа, премногу реткото мерење може да не му ги посочи на работникот проблемите што треба да се решат. Уште поважно, постојат прашања на приватноста за кои треба да бидат свесни работодавачите при следењето на работниците на работните места.⁹

⁹ Во Европската Унија, Општата регулатива за заштита на личните податоци предвидува силна заштита на личните податоци и приватност на граѓаните.



Петте елементи што треба да се земат предвид при мерењето на продуктивноста на работниците од далечина се:

- поставување и соопштување јасни цели и рокови, исто како и за работниците на физичко работно место;
- формулирање планови за зголемување на отчетноста;
- анализа на важните задачи и следење на напредокот со утврдени рокови;
- оценување на квалитетот и квантитетот наместо на времето поминато во работа - формулирајте ги индикаторите од аспект на „остварени задачи и нивен квалитет“ а не од аспект на „потрошени часови“;
- следење на достигнувањата.

АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

За потребите на овој труд беа анкетирани 72 вработени во организации во приватниот и државниот сектор на РС Македонија. Анкетниот прашалник броеше 21 прашање, од кои две беа елиминаторни. Од вкупниот број анкетирани 68 испитаници или 95% се изјаснија дека во услови на пандемија работат од дома или користат комбиниран модел за работа, а 6% од испитаниците работат исклучиво од работните места. Секоја четврта личност (25%) работи континуирано од дома. Ова беше показател дека и покрај услови на пандемија одредени работни места не може работните активности да се пренасочат во работа од дома. Исто така во понатамошната анализа на прашалникот беа земени во предвид само одговорите на 68 испитаници или 95% од испратените анкетни прашалници. Сумираните одговори се претставени во табелата бр.1 .

Табела бр. 1 Резултати од истражувањето

Реден број на исказот	Исказ	Целосно се	Се	Делумно	Не се
		Согласувам	согласувам	се согласувам	согласувам
		%	%	%	%
1.	Работата од дома е поудобна	20	30	34	16
2.	Вработените кои прележаа КОВИД треба да се вратат на своето работно место иако другите колеги работаат од дома	25	15	21	39
3.	Работата од дома е покреативна	12	43	37	8
4.	Работата од дома е попродуктивна	23	22	43	12
5.	Работата од дома ја зголеми контролата на работното место	33	12	25	30
6.	Работата од дома е награда за работникот	13	21	21	45
7.	Работа од дома не доволно вреднувана од работодавачот	37	22	29	12
8.	Ми недостига самодисциплина кога работам од дома	24	43	20	13
9.	Без оглед на епидемиолошката состојба треба сите да се вратат на работните места	11	43	43	3



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

10.	Ако имам можност би продолжил да работам од дома	9	5	32	54
11.	Работата од дома го намалува оправданото отсуство на вработените (боледувања)	48	35	12	5
12.	Претпоставените можат подеднакво успешно да делегираат и организираат задачи дома и во канцеларија	10	24	29	37
13.	Работата од дома има потешкотии во областа на мотивацијата од страна на претпоставените	67	13	9	11
14.	Моето работно време од дома е подолго од 8 часа	73	12	10	5
15.	Подеднакво сум вреднуван –а за прекувремена работа од дома	7	29	32	32
16.	Работата од дома го промена описот на работното место	73	13	12	2
17.	Работодавците немаат преглед на сработеното кога вработените работаат од дома	17	25	23	35
18.	Работодавачот ми исплатува средства како надомест за трошоци на работа од дома	2	8	13	77
19.	Работата од дома е подобра за работни места со високо образование	67	24	5	4

Анализирајќи ги одговорите, соодветно табела бр.1 може да се констатира дека:

- Работата од дома е поудобна во зависност од работните активности кои се извршуват, бидејќи мислењето на испитаниците е поделено;
- Вработените кои прележаа КОВИД треба да имаат подеднаков третман со оние кои немаат прележано во однос дали ќе се вратат на работните места
- Работата од дома не е доволно покреативна, на сметка на попродуктивноста
- Работата од дома не ја зголеми контролата на работното место
- Работата од дома е награда само за оние кои мислат да бараат „ прозорец,, во текот на работниот ден
- Работа од дома не доволно вреднувана од работодавачот
- На вработените им недостига самодисциплина кога работаат од дома
- Без оглед на епидемиолошката состојба голем е бројот на испитаниците кои сакаат да се вратат на работните места и не би сакале да продолжат да работаат од дома со оглед на дадената можност
- Испитаниците сметаат дека работата од дома го намалува оправданото отсуство на вработените (боледувања)
- Во однос на ставоведка претпоставените можат подеднакво успешно да делегираат и организираат задачи дома и во канцеларија имаат негативно мислење
- Во целост се согласуваат дека работата од дома има потешкотии во областа на мотивацијата од страна на претпоставените
- Кај повеќето вработени работно време од дома е подолго од 8 часа



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

- Сметаат дека не се подеднакво вреднувани за прекувремена работа од дома
- Работата од дома треба да го промени описот на работното место
- Сметаат дека работодавците немаат преглед на сработеното кога вработените работаат од дома
- Минимален е бројот на работодавачи кои му исплатуваат средства како надомест за на трошоци на работа од дома
- Сметаат дека работата од дома е подобра за работни места со високо образование со оглед на работните места и начинот на работа.

ЗАКЛУЧОК

Работата од дома сè повеќе станува вообичаен начин на работа за голем број вработени. Пред новата епидемиолошка состојба, работата дома беше исклучок и резервирана, главно, за одредени интелектуални работни места и ретки активности. При обезбедување на продуктивноста на вработените додека работат од дома, потребно е однапред да се **постават насоки и очекувања** со цел да се избегнат конфликти и недоразбирања. Поставувањето цели е одличен начин да се постигнат работни задачи и да се зголеми продуктивноста на вработените. Комуникацијата е составен дел од секоја работ, па и од работата од дома, па потребна е редовна комуникација со сите вработени. Потребни се редовни состаноци со вработените и контролен доток на информации.

Вработените имаат тенденција да бидат попродуктивни кога се чувствуваат поврзани со остатокот од тимот и им даваат повеќе можности за соработка со другите членови на тимот. Потребни се почести повратни информации за нивните перформанси, без разлика дали се позитивни или негативни. Кога вработени ќе почувствуваат дека нивната работа е препознаена, мотивацијата и продуктивноста дефинитивно ќе се зголемат. Кога се работи со тим во кој може да се верува, грижата за нивната продуктивност ќе исчезне. Во сценариото за работа од дома, уште попотребно е да им се верува на вработените, така што тие бидат мотивирани и да дадат се од себе за да ја завршат работата што е можно подобро. Со право Ернест Хемингвеј рекол: „Најдобар начин да откриете дали можете да верувате на некој е да му верувате“. Довербата секогаш го гради однесувањето, комуникациски вештини и вештини за менаџирање.

Флексибилноста на работните обврски од дома, надвор од вообичаената рутинска временска рамка во канцеларија од 8-16 часот. Потребно е да се фокусираат кон постигнување цели, наместо на време. Сè додека вработените кои работаат од далечина се продуктивни и ја работат својата работа со вистинско темпо, не треба да се има грижа за извршување на нивните работни задачи.

Значи, за подобро работно искуство, клучно е да се одржи позитивна атмосфера кон сите вработени. Ширењето на внатрешната култура во виртуелниот свет може да биде тешко, но вреди да се направи. Ова значи дека би било пожелно да се најдат начини кои ќе помогнат да се направат вработените да се чувствуваат вредни и да им всади чувство на припадност дури и во овие услови.

Обезбедувањето на постојана емоционална поддршка и покажувањето на човечката страна е достабитна за работата од дома. Бидејќи работата од дома понекогаш може да создаде осаменост, потребно е емоционална поддршка на вработените со редовно поставување прашања за нивните потешкотии во извршувањето задачи, како се чувствуваат итн. Тие треба да се чувствуваат оптимистички секој ден, што ќе помогне да се создаде работна атмосфера во која луѓето ќе се чувствуваат опуштено, а не сепрезаситени со информации и одговорности. Потребни се и неработни интеракции и вежби за градење тимкои ќе им помогнат да го ослободат стресот, што ќе резултира со намалена продуктивност. Некои од предлозите за тоа е да бидат организиран виртуелни весели часови, пиење на првото утринско кафе или некои други настани на Интернет.

Работата од дома се воведува за да се обезбеди континуитет на работењето и да се зачуваат работните места, па затоа треба да се применува со заедничка одговорност и посветеност на работодавачите и работниците. Работодавачите и работниците треба да се договорат како да му се овозможи на работникот да ја изврши потребната работа ефикасно и да ги исполни очекувањата на работодавачот. Така, работата од дома може да



доведе до подобра успешност и до зголемена продуктивност и ангажман, што може да го подобри задоволството на работниците и да го намали заминувањето на работниците.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) АКАС (Служба за советување, помирување и арбитража). „Работа од дома“, достапно на <https://www.acas.org.uk/working-from-home>
- 2) Фондација на Американското здружение на психијатри, Центар за ментално здравје на работното место. „Работа од далечина за време на КОВИД-19: вашето ментално здравје и благосостојба“
- 3) Месенџер, Џон К. (редактор). 2019. Работата од далечина во 21 век, еволуциска перспектива, серија на МОТ „Иднината на работата“, (Едвард Елгар и МОТ)
- 4) Нортон Роуз Фулбрајт. 2020. „КОВИД-19: Работа од дома и надоместување на трошоците за работа од далечина од страна на работодавачот во Калифорнија и пошироко“
- 5) Обезбедување пристојно работно време за иднината, Општ преглед на инструментите за работно време, Извештај III (Дел Б), Експертска комисија за примена на конвенцијата и препораките, Меѓународна конференција за труд, 107 сесија, (Женева, 2018 г.) стр. 744.
- 6) Детонс, „Законот за работа од далечина во Чиле“, април 2020 г.



АДМИНИСТРАТИВНОТО РАБОТЕЊЕ ЗА ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЈА ВО ДОМАШНИ УСЛОВИ

Андријана Апостолова, МБА

БАС Институт за менаџмент, Битола

andrijana.apostolova@bas.edu.mk

Наташа Коцевска, МБА

Деловен секретар на

Бизнис академија Смилевски –

БАС, Скопје

natasa.kocevska@bas.edu.mk

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 616.98:578.834]-

036.21:331.312.4

АПСТРАКТ

Коронавирусот влијаеше на сите нас, и лично и професионално. Бизнисите низ целиот свет тешко се справуваат со овај проблем, низ неверојатно неизвесно време, а вработените повеќе од кога и да е, бараат насоки и поддршка од своите работодавци. Канцеларискиот менаџмент е одговорна работа, со многу различни задачи и засегнати страни со кои треба да се справат, па ширењето на глобалната пандемија остави многу компании да се потпрат на своите канцелариски работници за да ја пребродат кризата. Веројатно една од најзначајните и најбрзи промени што ги видовме е префрлување на работа од дома. Идејата за дистрибуирана работна сила не е ништо ново за светот. Сепак, тоа е концепт за кој многу компании отсекогаш мислеле дека е нешто што едноставно не би функционираше за нивниот деловен модел и оперативната поставеност.

Промената нанесе штета на сите, физички и психички. При ваков начин на работа поддршката од колегите и менаџментот заедно е многу важна, помагајќи пренасочувањето кон работа од дома да биде што е можно полесно.

Клучни зборови: *Коронавирус, канцелариски менаџмент, работа од дома*



ВОВЕД

Пандемијата на коронавирусот (КОВИД-19) и понатаму има сериозно влијание на јавното здравје и предизвикува нарушувања врз економијата. Во согласност со советите на Светската здравствена организација (СЗО) ширум светот се преземаат многу чекори за намалување на ширењето на вирусот. Владите спроведоа многу мерки како што се физичко растојание, ограничувања на слободата на движење и затворање на претпријатијата, до блокирање на цели градови во различни делови на светот. Како што се развива пандемијата, така се менуваат и мерките што ги преземаат владите за справување со неа. Намалувањето на личниот контакт е важно за ублажување на влијанието на КОВИД-19. Според Меѓународната организација на трудот (МОТ), околу 68% од вкупната светска работна сила, вклучувајќи и 81% од работодавачите, во моментот живеат во земји во кои е препорачано или наредено затворање на работните места. Во ова ново опкружување, работодавачите треба да се приспособат и да направат резервни планови за одговор на евентуалните нови мерки. Многу претпријатија ја разгледуваат работата од дома како привремено или алтернативно решение.

РАБОТА ОД ДОМА И ПРОДУКТИВНОСТА

Наметнатата потреба за работа од дома донесе нови правила и прописи. Согласно законот за работни односи во Република Северна Македонија, работникот е должен совесно да ја извршува работата на работното место за коешто склучил договор за вработување, во време и на место, коишто се определени за извршување на работата, почитувајќи ја организацијата на работа и деловната активност на работодавачот. Право и обврска на секој работник е да се грижи за сопствената безбедност и безбедноста на другите лица кои работат со него, во согласност со обуките и инструкциите кои му се дадени од страна на работодавачот, да биде запознаен со мерките за безбедност на здравје при работа и да биде обучен за нивната примена, согласно со прописите за безбедност и здравје при работа. Работниците се должни да го известат работодавачот ако дознаат дека имаат каква било болест или физичко или ментално нарушување што влијае на нивната способност да ја вршат својата работа и веднаш да го известат раководството за каква било несреќа. Покрај оние за безбедноста и здравјето, општите обврски и одговорности на работниците, вклучително и оние пропишани во релевантните национални закони за работни односи, во условите за вработување или во колективен договор, се применливи при работа од дома.

Претпријатијата со работници од дома како што е административната работа се загрижени за продуктивноста главно од два аспекти. Некои работодавачи се прашуваат „дали воопшто работат?“ додека другите се позагрижени „дали работат ефикасно?“ Сепак, мерењето на продуктивноста на работна сила што работи од далечина не треба да биде потешко или различно од мерењето кај физички присутната работна сила. Добро управуваните тимови на далечина можат да бидат далеку попродуктивни од физички управуваните работници, бидејќи претпријатијата треба да ја мерат продуктивноста со објективни мерила, а не според физичкото присуство и „времето поминато во зградата“. Пред да утврди едно претпријатие како да ја следи и да ја мери успешноста на работниците, треба да утврди што треба да се мери. Клучно е да се изберат највлијателните и квалитативни мерила. Мерењето на продуктивноста врз основа на резултатите бара мерливи показатели, а нивното дефинирање може да претставува предизвик. Некои сектори и работни места се дефинираат полесно од другите. На пример, за работник во продажба е многу јасно што може да се мери и оцени. На работни места како претставник во центар за повици може да се користи бројот на повици на час како едноставен показател. Меѓутоа, ако работниците имаат различни одговорности, ќе биде потребно да се изработат показатели за секој работник и тие да се ревидираат често. Покрај тоа, исполнувањето на целта не означува секогаш продуктивност. Ако се поставени премногу ниски цели, работникот што го постигнува посакуваниот резултат може да не работи со полн капацитет. Тоа што работникот е поврзан со канцеларијата преку виртуелна приватна мрежа (VPN) не значи дека се работи. Успешноста се одредува најдобро преку исходите и преку тоа дали работникот исполнува мерливи одредници или цели. Како и секоја друга цел, успешноста на работниците не може да се постигне ако никој не знае што е тоа. Клучот за добро работење со работници од далечина е да се постават јасни и конкретни очекувања. Треба да се размисли за тоа колку време ќе биде потребно за да се дознае дали е некој продуктивен. Мерливите резултати имаат смисла, но колку што е почесто мерењето, толку е поголемо чувството дека има микро-менаџирање. Меѓутоа, премногу реткото мерење може да не му ги посочи на



работникот проблемите што треба да се решат. Уште поважно, постојат прашања на приватноста за кои треба да бидат свесни работодавачите при следењето на работниците на работните места.

ЗГОЛЕМЕНА ДИГИТАЛИЗАЦИЈА ПОРАДИ КОРОНАВИРУСОТ

Анализата на ДАК покажува и друг позитивен ефект од пандемијата: мнозинството работодавачи (57%) ја зголемија можноста за дигитално работење. Дигиталните пионери, односно компаниите кои покажаа дека може брзо и што е можно пошироко да се воведат дигитална технологија доживуваат најбрз развој. Но, и оние кои каскаат зад дигитализацијата, реагираа на кризата. На пример браншите кои ги прошириле или се уште ги прошируваат можностите за дигитално работење се банките и осигурителните компании (80%), како и давателите на ИТ услуги (75%). Автомобилската индустрија, културата и медиумите се исто така над просекот (68%). На крај, Ковид 19 навистина може да придонесе долгорочно да се промени начинот на кој ќе работиме.

НОВОТО НОРМАЛНО?

Претседателот на Германската индустриска и трговска комора, ДИХК, Ерик Швајцер малку ја намалува еуфоријата и критички реагира – барем во делот кој се однесува на имплементацијата. Тој секако очекува повеќе видеоконференциски состаноци и помалку службени патувања, но верува дека поголемиот дел од компаниите на подолг рок нема да може да се раководат само од компјутер. „Ние забележавме дека, доста работи може да се завршат и онлајн, што до сега ни било незамисливо,“ посочува Швајцер. „Но, сепак не можеме да се залажуваме дека целиот економски живот ќе може да го извршуваме од дома,“ вели тој и додава „поголемиот дел од компаниите на подолг рок не може да се водат од компјутер.“

Или сепак може? Компанијата Сименс неодамна усвои нов концепт според кој мобилно работење станува основен елемент на „новата нормалност“.

„Корона – кризата поттикна зголемување на дигитализацијата. Мобилно работење кај Сименс и постои како опција и од претходно, но сега одиме чекор напред,“ вели Роланд Буш, именуван претседател на одборот и актуелен директор на Сименс АГ. Тој очекува дека новиот концепт за работа дополнително ќе придонесе кон развој на работната култура. „Тоа е поврзано со еден друг стил на раководење кој е ориентиран кон резултати, а не на присуство во канцеларија,“ појаснува Буш.

Водечкиот германски технолошки концерн сака како стандард во неделата да се воведат барем два до три дена работење од дома. Со ова се засегнати над 140.000 вработени во концернот во 43 земји, од кои 45.000 во Германија.

И покрај скептицизмот, претседателот на ДИХК, Швајцер смета дека на крајот ќе има значителни промени во начинот на работење. „Никогаш нема да се вратиме на времето пред почетокот на короната.“

Всушност, „домашната канцеларија“ треба да ја преживее корона-кризата – не само поради позитивните искуства на многу вработени. Една анкета на минхенскиот Ифо институт покажува дека 54% од компаниите очекуваат оваа форма на работење долгорочно да се зголеми.

ЗАКЛУЧОК

Иако пандемијата можеби беше катализатор за работа од дома за многу милиони административни вработени низ целиот свет, тоа е далеку од единствената причина да се работи од дома. Навистина, придобивките од работењето од дома влијаат на многу работи во глобални размери, што сигурно можеме да очекуваме да се развива и понатаму. Сепак ефективното работење во канцеларија ја има придобивката поготво во однос на административното работење, класифицирање, средување и организирање на документираните материјал.



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Закон за архивски материјал (Службен весник на РМ бр. 95/2012, 41/2014, 72/2015, 148/2015, 169/2015, 53/2016)
- 2) Група автори, (2010), Компендиум по Личен менаџмент, Бизнес академија Смилевски – БАС, Скопје;
- 3) <https://koronavirus.gov.mk/pocetna/zashtita/online>



ВОСПОСТАВУВАЊЕ НА БАЛАНС МЕЃУ ЖИВОТОТ И РАБОТАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР ПРИ РАБОТА ОД ДОМА ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА

Спец. Весна Симоновска

Самостоен ревизор во Државен
завод за ревизија, Скопје
simonovvesna@gmail.com

Проф. д-р Даниела Карадаков

Бизнис академија Смилевски - БАС,
Скопје
daniela.karadakov@bas.edu.mk

АПСТРАКТ

Пандемијата предизвикана од вирусот Covid-19 за кратко време направи голема трансформација на секојдневниот живот и работата. Сите организации беа ставени пред сериозен предизвик за справување со последиците што ги донесе оваа промена. Притоа, организациите беа изложени и на бројни мерки што ги спроведоа државите, а кои претставува ограничувања, забрани, дистанци кои се одразија и на работните места. Одржувањето на континуитет во работењето, обезбедувањето на егзистенција на луѓето во нивниот секојдневен живот, водењето на грижа за нивното здравје, беше и сеуште претставува приоритет на најголемиот дел од организациите. Организациите беа ставени пред нови предизвици. За да го одржат тој континуитет, а притоа да ги заштитат своите вработени, голем дел од нив го променија и својот начин на работа, преку вршење на работата од дома. Работата од дома, за време на пандемијата, повлече разновидни и неочекувани промени и предизвици кои не се вообичаени за традиционалните стратегии и можат сериозно да влијаат на границата помеѓу работата и приватниот живот, а со тоа може да влијаат и на благосостојбата на човекот. Токму поради тоа, многу е важно со ваквата промена да се воспостави една синергетска врска меѓу организацијата и вработените која ќе го задржи и одржи балансот меѓу животот и работата. Во овој труд се прикажани резултати од истражување кое ги прикажува активностите на вработените во јавниот сектор при воспоставување на баланс меѓу животот и работата при работа од дома во услови на пандемија.

Клучни зборови: *работа од дома, пандемија, баланс живот-работа.*

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 616.98:578.834]-
036.21:331.312.4



ВОВЕД

Вирусот Covid-19 беше и сеуште е причина за прилагодување на луѓето од цел свет да живеат и работат во пандемиски услови. Сите ние бевме принудени да преиспитуваме и прифатиме широк спектар на практики поврзани со нашата работа, со нашето слободно време, со извршување на основните домашни и секојдневните работни обврски. Иако развојот на вирусот беше очекуван и како човештво бевме предупредени и заштитени со бројни мерки и забрани, сепак ваквиот брз и долг прогрес никој не го очекуваше. Сите овие промени се одразија и на функционирањето на организациите. Тие започнаа да функционираат на начин што некогаш се сметаше за незамислив и беа принудени да изнајдат и прифатат многу алтернативи и можности за да може да се справат со сите предизвици и ризици што ги предизвика пандемијата.

Технологијата им овозможи на организациите многу поволности со цел подобро да се справат со пандемиските влијанија. Поголем дел од организациите го трансформираа начинот на своето работење и им овозможија на своите вработени работните активности да ги извршуваат од дома. Ваквата промена предизвика и одредени промени и влијанија врз балансот меѓу животот и работата кај поголем дел од вработените. Воспоставувањето на овој баланс, конкретно кај вработените во јавниот сектор во РС Македонија, претставува предмет на овој труд.

РАБОТА ОД ДОМА ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА

Извршувањето на работните активности од домот уште се нарекува и е-работа, далечинска работа, телеработа и сл. Работењето од дома претставува флексибилен начин на работа преку кој може да се воспостави рамнотежа меѓу работата и приватниот живот, односно семејството, домот. Работата од дома, всушност, претставува начин на работа во која вработениот ги исполнува своите работни задачи од дома или во простории по свој избор што се надвор од деловните простории на работодавачот со помош на технологијата. Важно е да се напомене дека одговорноста за работењето од дома е споделена и заедничка и бара посветеност и од двете страни, и од вработените и од работодавачите. Во оваа взаемна флексибилна врска многу е важна меѓусебната доверба доколку сакаме ваквиот начин на работа да даде позитивен ефект.

Исто така, многу е важно при воспоставување на ваков начин на работа, без разлика дали организацијата е приморана вака да работи или тоа претставува нејзин избор, работодавачите да воспостават соодветна политика за работа преку која ќе им понудат насоки како вработените да ги извршуваат своите работни задачи, како ќе ја следат и контролираат нивната работа, како ќе обезбедуваат информации, како ќе се одвива комуникацијата, како ќе биде организирано работното време и сл.

Пред настанување на пандемиската криза ваквиот начин на работа не беше прифатен за поголем број на организации и нејзиниот прогрес, како начин на работа, се одвиваше бавно. Со започнувањето на пандемијата, голем дел од организациите како можно решение за одржување на својот бизнис и излез од кризата го гледаа работењето од дома. Ова беше една и од мерките за заштита на своите вработени.

Работењето од дома, како мерка за заштита на вработените од вирусот Covid-19, ја спроведе и Владата на РС Македонија по препораката на Комисијата за заразни болести со тоа што поголем дел од вработените во државната и јавната администрација, општините и судовите, согласно принципот на работа и работниот процес ја извршуваа својата работа онлајн од дома.

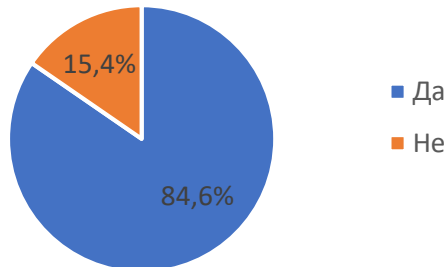
За да ги согледаме ефектите од работата од дома, конкретно во делот на воспоставување на баланс меѓу животот и работата на вработените во јавниот сектор кај нас, спроведовме истражување со кое беа опфатени 78 испитаници. Сите испитаници се вработени во јавниот сектор во РС Македонија, а најголем дел од нив, односно 84.6% биле опфатени со мерките за работа од дома во време на пандемија (графикон бр. 1).



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

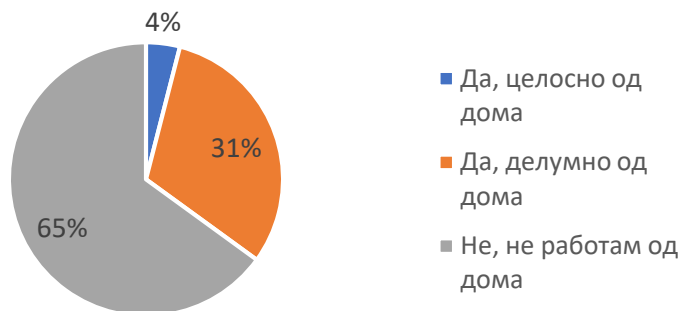
Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

Графикон бр. 1 Дали бевте опфатени со мерките за работа од дома?



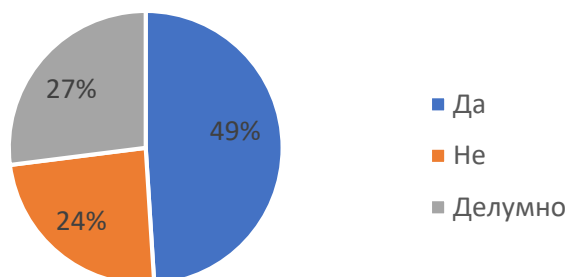
Може да се воочи дека, 3.8% од испитаниците сеуште работат целосно од дома, 30.8% делумно работат од дома, а поголемиот процент, односно 65.4% своите работни активности ги извршуваат од работното место (графикон бр. 2).

Графикон бр. 2 Моментален начин на работа



Во однос на тоа дали вработените добиле информации од својот работодавач за тоа како да ја извршуваат работата од дома, 48.7% од испитаниците се изјасниле дека добиле конкретни обуки и насоки, 26.9% добиле делумни насоки, а 24.4% воопшто не добиле насоки. Значи дека поголем дел од организациите биле свесни за потребата од насочување на вработените во новиот начин на работа и подготвени биле да ги поддржат во новите предизвици (графикон бр.3).

Графикон бр. 3 Информации/ насоки/ обуки од работодавачот за работа од дома



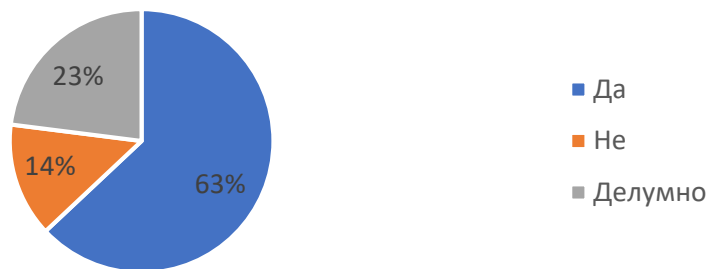


МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

Испитаниците кои беа опфатени со истражувањето, најголем дел од нив, односно 62.8% успеале целосно да се посветат на извршување на своите работни задачи, помал дел, односно 23.1% успеале делумно, а најмал дел, односно 14.1% не успеале да се посветат на извршување на своите работни задачи (графикон бр. 4).

Графикон бр. 4 Посветеност кон извршување на работните задачи при работа од дома



ВОСПОСТАВУВАЊЕ НА БАЛАНС МЕЃУ ЖИВОТОТ И РАБОТАТА ВО ПАНДЕМИСКИ УСЛОВИ

Голем број работници за време на пандемијата предизвикана од коронавирусот КОВИД-19, за прв пат во целост ги извршуваа работните задачи од дома. Во споредба со повремената работа од дома во нормални околности, работата од дома за време на пандемијата е далеку попозитивна поради тоа што е задолжителна и со полно работно време. Како последица на пандемијата луѓето се соочија со нарушени секојдневни животни навики кои предизвикаа дополнителен стрес, физички и ментален напор кај одредени луѓе. А како еден од најзначајните предизвици претставуваше конфликтот меѓу работниот живот и животот што го доживуваат вработените поради нејасните граници помеѓу работата и личниот живот. Ова особено се почувствува кај оние вработените лица кои имаат обврски да се загрижат и за членови на семејството, кои поради затворање на установите за грижа на деца, затворање на училиштата и во отсуство на алтернативни можности, беа спречени во обезбедување на надворешна грижа и се соочија со непланирани активности.

Работата од дома влијае на приватноста, семејството и социјалните односи и во нормални услови може да понуди голем број на предности, како можноста вработените да поминуваат повеќе време посветувајќи се на приватниот живот, а во исто време соочувајќи се со предизвикот да се пронајде вистинскиот начин со кој би се спречила можноста да се загрози рамнотежата помеѓу работата и животот, и приватноста и работното време кое може да резултира со појава на скриено прекувремено работно време.

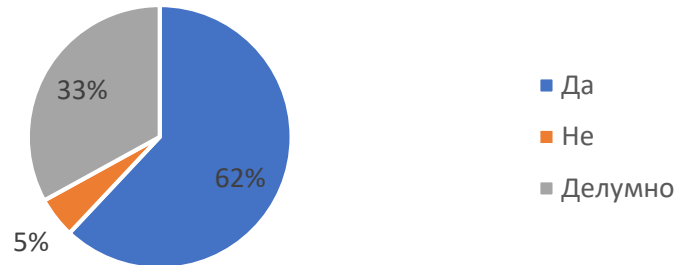
Согласно резултатите на испитаниците по спроведената анкета, а во контекст на погоре наведеното, 62% од испитаниците се изјасниле дека доживеале промени во приватниот живот, 33% дека делумно доживеале промени, а 5% дека не доживеале никаква промена во приватниот живот за време на пандемијата (графикон бр. 5).



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

Графикон бр. 5 Доживевани промени во приватниот живот поради пандемијата



Во поглед на промените настанати при секојдневните домашни навики поради пандемијата, она што може да се заклучи од резултатите на испитаниците по спроведената анкета, е дека 47% од испитаниците се изјасниле дека како најголема промена во секојдневните домашни навики е повеќе време поминато дома, 39% од испитаниците како најголема промена го почувствувале внесувањето на работата во домот, 12% од испитаниците немале никаква значителна промена во работните навики за време на пандемијата, а останатите 2% како промена во секојдневните домашни навики поради пандемијата, претставува делењето на просторот со останатите лица со кои живеат (графикон бр. 6).

Графикон бр. 6 Промени на домашните навики поради работа од дома



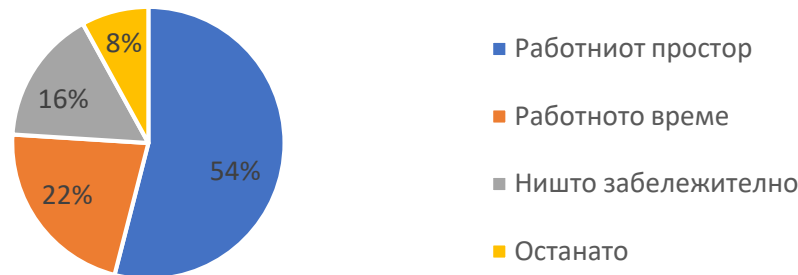
Во поглед на промените настанати при секојдневните работни навики поради пандемијата, она што може да се заклучи од резултатите на испитаниците по спроведената анкета, е дека најголемиот процент од нив, односно 54% од испитаниците се изјасниле дека како најголема промена во секојдневните работни навики е работниот простор, 22% како најголема промена почувствувале во работното време, 16% од испитаниците немале никаква значителна промена во работните навики за време на пандемијата, а останатите 8% од испитаниците навеле дека почувствувале голема промена во своите навики поради дополнителни обврски поврзани со образованието на своите деца (графикон бр. 7).



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

Графикон бр. 7 Промена на работни навики поради работа од дома



Согласно резултатите на испитаниците по спроведената анкета, а во контекст на погоре наведеното, 60% од испитаниците се изјасниле дека успеале да го одржат балансот меѓу животот и работата додека работеле од дома, 36% дека делумно успеале да го одржат балансот меѓу животот и работата додека работеле од дома, а 5% дека не успеале да го одржат балансот меѓу животот и работата додека работеле од дома за време на пандемијата. Овој податок покажува дека поголемиот дел од вработените во јавниот сектор, опфатени со истражувањето, успеале да воспостават баланс меѓу работата и животот при вршење на својата работа од дома. Ваквата ситуација говори за подготвеноста на поединците и на институциите брзо да реагираат на промените, да ги прифатат мерките и ограничувањата и на алтернативен начин да го движат работниот процес.

ЗАКЛУЧОК

Воспоставувањето на баланс меѓу животот и работата и во пандемиски и во нормални услови е многу важно. Во ситуации кога организациите се ставени пред предизвик и немаат многу избор треба мудро да се справат со сите алтернативи кои ги имаат на располагање или сите мерки кои треба да ги спроведат.

Јавните организации во РС Македонија со одлука од Владата имаат за обврска да го прилагодат своето работење преку извршување на работата од дома. Од резултатите добиени од истражувањето може да воочиме дека многу е важно организациите при воспоставување на овој начин на работа, доколку сакаме да постигнеме подобар ефект, да дадат конкретни насоки, информации и обуки за своите вработени за да може полесно да се адаптираат на новиот начин на работа и да може полесно да ги прифатат промените. Во тој сегмент, многу е важно работодавецот да биде свесен дека треба да создаде можности за балансирање на професионалните со приватните обврски, да воспостави соодветен и флексибилен начин на работа каде однапред ќе се знае начинот на комуницирање, информирање, координирање, контролирање и сл. Исто така, работодавецот треба да има и јасни очекувања, да постави јасни цели за да добие и јасни резултати. Од друга страна и вработените треба да бидат свесни дека работодавците се исправени пред една тешка „битка“ и дека потребно е да се покаже разбирање и толеранција на сите отстапувања. Исто така, личниот менаџмент треба да дојде до израз, односно вработените да умеат самодисциплинирано, со добра самоконтрола да направат разумно одвојување на активностите од приватниот и деловниот живот.

Работењето од дома треба да има обострана корист и задоволство, а не да претставува напор и пожртвуваност и затоа истото треба од двете страни добро да се менаџира.



КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Прирачник за работодавачи за работа од дома како одговор на пандемијата Ковид-19, International Labour Organization, Business Confederation of Macedonia;
- 2) Haddon, B., Hede, A., (2009), Work-Life balance: Results of QSL survey, Report to Queensland Law Society;
- 3) Bilger, P., Alkan, A.C., Aganoglu, R., (2020), Managing work-life balance during the Covid-19 crisis, AK Chancengleichheit der DPG, Berlin;
- 4) Vyas, L., Butakheio, N., (2020), The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong, Policy Design and Practice, <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1863560> , април 2021.



ПРЕПОЗНАВАЊЕ НА ДИМЕНЗИИТЕ НА ЛИЧНОСТА - ФАКТОР ЗА СПРАВУВАЊЕ НА РАБОТНО МЕСТО ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА

Проф. д-р Билјана Петровска

Ветеринарен факултет, Битола

biljanamarkovskapetrovska@yahoo.com

Пред. м-р Билјана Галовска

Бизнис академија Смилевски – БАС,

Скопје

biljana.galovska@bas.edu.mk

АПСТРАКТ

Индивидуалното однесување на една личност во организацијата е примарен фактор кој го детерминира организациско однесување. Однесувањето на личност во самата организација може да се разликува од однесувањето во приватниот живот, но она што е важно да знаеме е тоа дека однесувањето е определено од карактеристиките на една личност, нејзините особини и црти. Откривањето на карактеристиките на една личност, ни овозможува да го предвидиме и контролираме однесувањето на таа личност. Тоа многу ги интересирало менаџерите и вработените во секторот за човекови ресурси кои исправени пред промените во пандемијата се во постојана потрага за алати кои ќе ја олеснат работењето, но ќе го задржат задоволството од работата на задоволително ниво. Од големиот број на особини и црти на личност издодени се пет основни димензии, по кои се разликуваат сите личности, како и останати димензии на личност кои се важни за организациско однесување. Препознавањето на истите од страна на менаџерите и вработените во човекови ресурси, најпрво кај себе, а потоа кај колегите односно вработените е важен фактор за справување на работно место во услови на пандемија. Тоа даде нови можности за прилагодување и флексибилност во комуникацијата и интеракцијата со другите луѓе на начин соодветен за нив. Познавањето на основните и останатите димензии на личност кај менаџерите дава можност за предвидување и контролирање на однесувањето на вработените, низ кривата на промени настаната во време на светска пандемија.

Клучни зборови: димензии на личност,
организациско однесување.

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 616.98:578.834]-036.21:005.32



ВОВЕД

Повеќе од една година живееме во сосема нова реалност, реалност која не исфрли од комфорната зона и не стави пред нови предизвици. На тапет пред секоја личност, беа ставени нејзините стравови, погледи на светот, доживувањето на новите ситуации, се нагласија особините и цртите кои ги има, верувањата, потенцијалите кои се разбудиле за справување со новите предизвици. Во цело реструктурирање на процесите во организациите некаде беше возможно целокупната работа да се одвива од дома, додека некаде со превентивни мерки и интервенции сите беа присутни на своите работни места, почитувајќи протоколи на заштита. Некаде пак имаше преполовување, па дел од вработените беа со физичко присуство на своите работни места, дел своите обврски ги обавуваа од дома. Како и да е тензија и отпорот од промените го чувствуваа сите. Некои од вработените беа доста флексибилни и од целокупната ситуација го излекуваа само најдоброто, други кои претходно биле доста квалитетни, се чинело како да потфрлиле под налетот на промените, а останувајќи на истите работни места. Се поставува прашањето што е клучно важно за една личност и што точно е фактор за нејзиното прилагодување во услови на пандемија.

ДЕФИНИРАЊЕ, ОСОБИНИ И ЦРТИ НА ЛИЧНОСТА

Личноста најчесто се дефинира како уникатна комбинација на карактеристики на една личност која произлегува од начинот на кој индивидуата се однесува и комуницира со другите. Во мноштвото дефиниции на личноста што постојат денес, сите дефиниции на личноста потенцираат два факти: 1) дека тоа е уникатна комбинација на црти што ја одделуваат личноста од другите во нејзината околина и 2) дека личноста на една личност е и формирана и изразена преку интеракција со други луѓе. Комуникацијата и интеракциите на личноста низ нејзиниот секојдневен живот ја обликуваат нејзината личност, но таа е под влијание на факторите за развој меѓу кои најважни се наследството (физичко и генетско), семејството, опкружувањето и ситуационите ограничувања. Освен наследството и околината, ситуацијата во која се наоѓа индивидуата може на моменти значително да влијае на личноста. Факт е дека ситуацијата, како во случајот пандемијата со КОВИД 19, ретко може да создаде особина ако личноста ја нема, но затоа може да ја засили скриената особина за која лицето дури не знаело дека ја поседува. Така во време на пандемија на работните места, дел од вработените манифестираше однесување кое никој од нив не го очекувал, што упатува на значењето дека не сме ја познавале добро, што не е така, туку дека таа личност не била ставена во таква ситуација до сега.

Особините и цртите на личноста се дефинираат како трајни карактеристики кои го опишуваат однесувањето на личноста. Ако ги знаеме карактеристиките на една личност, тогаш можеме да го предвидиме и контролираме однесувањето на таа личност. Тоа значи дека може да имаме и влијание врз факторите кои ќе влијаат врз однесувањето на личноста. Ако препознаеме по нејзините особини и црти манифестирањето на нејзино однесување во дадена ситуација, можеме многу работи да превенираме, прогресираме или одржиме во насока на добро организациско однесување и задоволство од работата.

ОСНОВНИ ДИМЕНЗИИ НА ЛИЧНОСТА

Голем број на истражувања се правени во контекст на издвојување на особините и цртите на личноста. Издвоени се пет димензии на личноста познати во литературата како Голема петка Big Five Model:

Екстровертност / Интровертност: општо познато е дека екстровертните лица се отворени, лесно стапуваат во комуникација, топли се и сочувствителни во односите со луѓето. Интровертите повеќе се свртени кон себе, се интересираат за внатрешни теми отколку за надворешниот свет.

Невротични / Емоционално стабилни: луѓето кои имаат висок степен на невротичизам имаат поголема веројатност да страдаат од анксиозност и депресија. Често се оптеретени од чувство на страв, загриженост и внатрешен немир. Кај нив, нагласено е чувството на инфериорност, срам и непријатност во контактите со другите. Специфично е што имаат низок праг на толеранција на стрес, тешко ги контролираат импулсите и лесно се фрустрираат. Лицата пак кои имаат поголема емотивна стабилност, не ги дестабилизираат во голема мера



животните промени и незивесноста. Лесно стапуваат во контакт со другите и за нив поспецифична е состојбата на внатрешен мир и сталоженост во односот со околината.

Интелектуално отворени / Интелектуално затворени: личностите кои се интелектуално отворени се креативни, љубопитни, трагаат постојано по нови идеи и искуства, и имаат неконвенционален пристап кон нештата. Наклонети се кон естетика, односно кон убавото. Оние пак кои се затворени кон искуствата се порезервирани во пристапот кон новините. За нив исто така е специфична конзервативноста во размислувањето и неотстапување од поставените норми.

Совесност / Несовесност: високиот степен на совесност кај луѓето се поврзува со висока амбициозност, посветеност, истрајност, потреба за ред и контрола, организираност и интринзична (внатрешна) мотивираност во однесувањето и постигнувањата. Личностите кои се совесни, се ориентирани кон цели, компетентни се и имаат чувство за сопствена ефикасност. Често се водени од чувство на должност и се придржуваат кон правила, принципи и морални вредности. Доколку личноста има низок степен на совесност, поверојатно е да биде мрзлива, неорганизирана и да ги одложува обврските и плановите.

Согласност/ Несогласност: луѓето кои пројавуваат висок степен на соработливост, вообичаено се емпатични, доверливи, љубезни и често ги ставаат потребите на другите луѓе пред своите потреби. Тие поаѓаат од верувањето дека другите луѓе се чесни и добронамерни и дека треба несебично да даваат и да служат во корист на другите. Имаат низок степен на агресија и ретко се конфронтираат. Во своето однесување се благи, скромни и умерени. Лицата за кои е специфична несогласноста, полесно кажуваат „Не“ на околината, го застапуваат своето мислење и потешко прават компромиси со другите.

Секоја од овие црти или димензии, покрај силни, има и слаби страни, особено ако се екстремно изразени. Екстремно социјалните, екстровеертни луѓе може да бидат доминантни и импулсивни, додека тивките, интровертни луѓе, може лесно да влезат во изолација и депресија. Екстремно отворените луѓе може да станат расејани и преплавени од сопствените идеи и креативност, додека затворените кон искуство личности може да станат нефлексибилни и тесногледни. Екстремно совесните луѓе може да станат опсесивни за ред, да осудуваат и бидат ригидни, додека нивен поларитет може да бидат луѓето кои се несмасни, недисциплинирани и негрижливи. Лицата кои имаат многу висока емоционална стабилности (ниска невротичност) може да влегуваат во опасности и ризични однесувања, додека лицата со многу високо ниво на невротичност може да станат преокупирани со анксиозност и болка, која може да им ја наруши функционалноста. Лицата кои имаат екстремно висока согласност може никогаш да не застанат зад себе, додека оние кои се високо асертивни може да станат агресивни, груби и вербално насилни.

ОСТАНАТИ ДИМЕНЗИИ НА ЛИЧНОСТА

Освен наведените постојат и други димензии на личноста кои се од посебна важност за однесувањето на луѓето во организациите. Познавањето на секоја од нив може да помогне да ја сфатиме разликата помеѓу луѓето во организацијата и нивното однесување, но и да влијаеме на нив.

Lokus controle - Локалот на контрола претставува степен до кој лицето верува дека може да ја контролира својата судбина. Луѓето кои веруваат дека сè што им се случува е резултат на нивните (не) постапки и дека тие самите го градат својот живот имаат т.н. внатрешниот локус на контрола, тие сметаат дека контролата е во себе. Луѓето кои чувствуваат дека немаат никаква контрола врз нивните животи и дека сè што им се случува е резултат на постапките на другите или судбината, имаат т.н. надворешен локус на контрола, сметаат дека контролата врз нивниот живот е некаде надвор од нив. Луѓето со внатрешно лоцирање на контролата, генерално, се позадоволни од работата затоа што веруваат дека постигнуваат сè самостојно, поради што се посветени на работата, помалку отсутни од работата и постигнување на подобри перформанси во сложените работни места.



Макијавелизам –макијавелизам. Оваа димензија на личноста го добила името по италијанскиот писател од 16 век Никола Макијавели кој во своето дело „Владетел,, ја разви теоријата како да стекнеш и да задржиш моќ над луѓето. Таа теорија прозлегувала од неколку основни премиси и тоа: *целта ги оправдува средствата,*подобро луѓето да ти се плашат отколку да те сакаат,*снагата е извор на моќ и слично. Луѓето со изразен макијавелизам повеќе влегуваат во политички процеси, преговори и повеќе победуваат подобри се во работи во кои има преговарање и не се важни емоциите. Таквите луѓе се добри на позиции во кои се работи на продажба.

Авторитаризам/догматизам – го покажуваат степенот на ригидност на личните уверувања. Авторитативните личности тешко ги менуваат своите уверувања, многу се конвенционални и имаат високо почитување спрема силата, моќта и авторитетот.Овие личности сите други ги набљудуваат од агол на поседување на моќ и авторитет, така што исклучително ги ценат личностите кои ги имаат и не ги ценат личностите кои ги немаат. Догматските личности ги поседуваат истите особини како и авторитативните, но уште во поголем степен.

Самопочитување (Self-esteem) - е степенот до кој човекот се почитува самиот себе и своите способности. Поврзана со тоа е самоефикасноста односно степенот до кој личноста ги цени своите индивидуални особености. Личноста со висока самоефикасност високо ги цени своите индивидуални способности и логично е да има високо самопочитување. Таквите личности се способни да решаваат тешки проблеми и тешки задачи. Тие затоа се и повеќе мотивирани, склони се да преземаат ризик, но и да остваруваат тешки задачи. Ако во организацијата е потребно да се обави или реализира некоја тешка задача, тогаш е најдобро да се избере луѓе со високо самопочитување и самоефикасност. Личностите со ниско ниво на овие способности ќе покажуваат склоности дека зависат од другите луѓе и ќе бидат малку задоволни со работата.

Самонабљудување (self-monitoring) - е степен до кој поединецот е свесен за своите особини и своето однесување го прилагодува на ситуациите. Личностите кои имаат повисок степен на самонабљудување се посвесни за себе и за својата околина. Таквите луѓе повеќе обраќаат внимание на запослените во организацијата. Бидејќи имаат можност и поголема способност да го прилагодат своето однесување на околината, таквите личности добиваат и повеќе промена на работно места.

АНАЛИЗА НА ИНФОРМАЦИИ

Направивме истражување на 40 вработени и 16 менаџери кои беа интервјуирани околу димензиите на личноста во услови на пандемија и справувањето на работно место. Тие требаше да одговорат на прашањата:

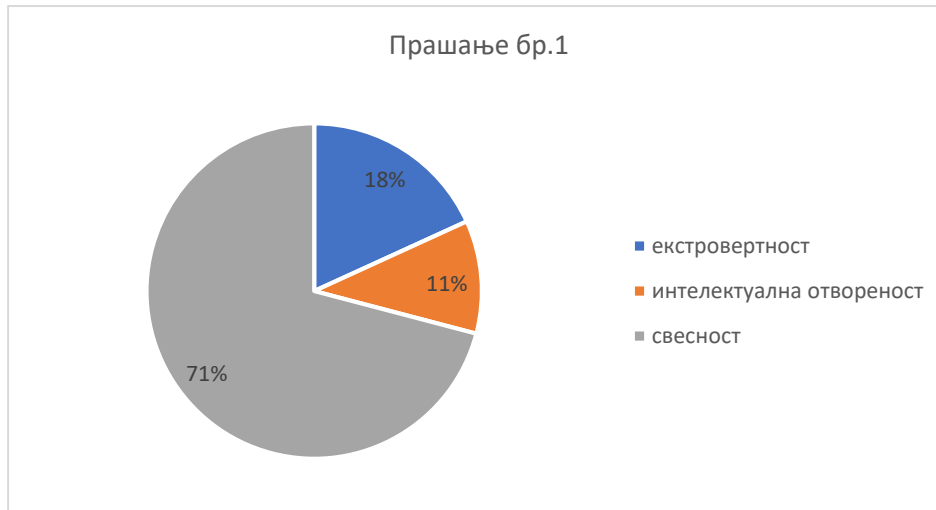
- Кои особини кај вас ги сметате за предност и ви помогна за справување со промените?
- Која ваша основна димензија ја сметате за предност за справување на работно место?
- Која останата димензија на вашата личност имаше најголема улога при справување на работно место?
- Според Вас кои типови личности најдобро се справуваат на работно место во пандемијата?

На прашањето: Кои особини кај вас ги сметате за предност и ви помогна за справување со промените? 10 од нив рекоа отвореноста/искрената комуникација, љубопитноста, издржливоста, свесноста и емоционалната стабилност која ја имам, 6 се изјаснија дека тоа е Креативната отвореност односно интелектуалната отвореност, а 39 од нив свесноста односно високиот степен на амбициозност, организираност, посветеност, истрајност.

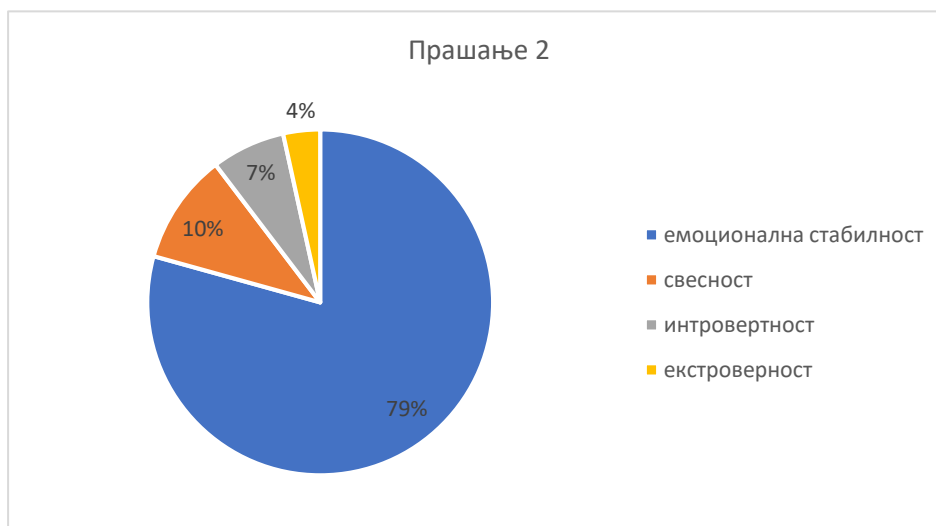


МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици



Прашање бр 2: Која ваша основна димензија ја сметате за предност за справување на работно место? 44 одговорија со емоционална стабилност, а 6 со свесност, а само 4 со интровертност и 2 екстровертност

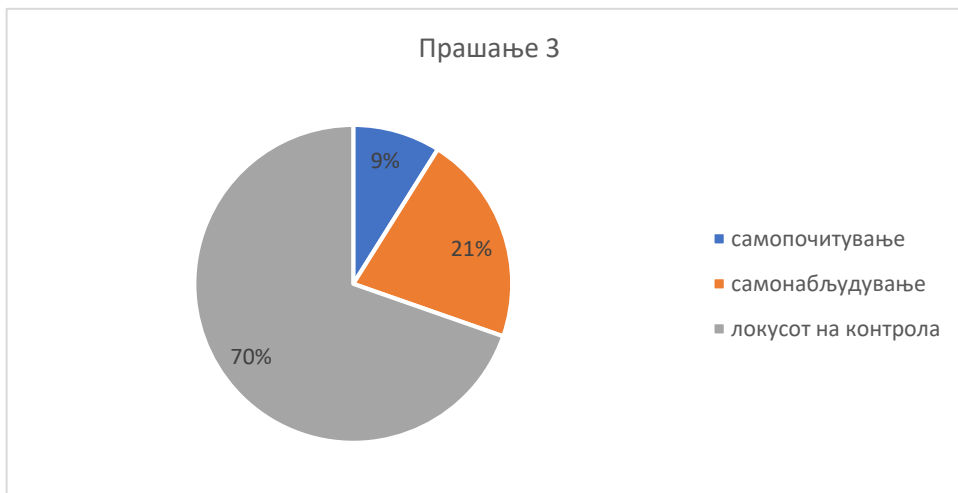


Прашање бр.3: Која останата димензија на вашата личност имаше најголема улога при справување на работно место? Самопочитување одговорија 5, самонабљудување 12, а остатокот од испитаниците го нагласија локусот на контрола и тоа внатрешниот локус на контрола како значајна димензија за справување со промените на работно место.



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици



Прашање бр.4: Според Вас кои типови личности најдобро се справуваат на работно место во пандемијата? Најголемиот број од испитаниците ги наведуваа димензиите емоционална стабилност, локусот на контрола, свесноста интелектуалната отвореност, самонабљудувањето и самопочитувањето. Комбинацијата од истите е добитна комбинација за справување со кризата на работно место.

ЗАКЛУЧОК

Никој од вработените не беше претходно припремен или пак имаше одредена едукација за прифаќање на промените кои доаѓаат. Во тој поглед секој еднакво беше ставен пред предизвикот и промените кои се случуваат повеќе од една година. Бидејќи личноста на вработените по универзалната дефиниција е уникатна комбинација на карактеристики, во период на недоволно присуство на интеракција се издвоија димензиите на личноста кои помагаат за справување со промените на работно место во време на пандемија. Најголем акцент беше ставен од испитаниците на емоционална стабилност, локусот на контрола, свесноста, интелектуалната отвореност, самонабљудувањето и самопочитувањето. Интересен е фактот што интровертните лица полесно се прилагодија на овие промени отколку екстривертите на кои повеќе им значи комуникацијата и дружењето. Покрај димензиите кои воопшто не беа споменати како авторитаризмот, догматизмот, макијавелизмот кои ги поклопува новото време, локусот на контрола односно внатрешниот локус на контрола (степенот до кој лицето верува дека може да ја контролира својата судбина) има клучна улога во справувањето на личноста на вработениот на своето работно место со потешкотиите кои ги донесе пандемијата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 5) N., Janicievic, (2008), Organizaciono ponasanje, Datastatus, Beograd;
- 6) Francesko, M., Markovic, B., (2008), Organizaciono ponasaje, moc poznavanja organizacionog ponasanja, Novi sad;
- 7) Николовски, Д., (2011), Организациско однесување - Основи, МЦСП, Свети Николе;
- 8) Бојациоски, Д., Ефтимов Љ., (2009), Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет – Скопје;
- 9) Bogicevic M., B., (2008), Menadzment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd;
- 10) Robbins, S., (2012), Organizational Behavior;

Интернет извори

- 11) <http://sinteza.mk/petfaktorski-model-na-lichnost-big-five-model>



НЕУРОЛИНГВИСТИЧКОТО ПРОГРАМИРАЊЕ КАКО АЛАТКА ЗА РАЗВОЈ И УПРАВУВАЊЕ СО ПРОМЕНИ

Пред. м-р Билјана Галовска
Бизнис академија Смилевски –
БАС, Скопје
biljana.galovska@bas.edu.mk

АПСТРАКТ

Кога доживуваме нова реалност, посебно во време на пандемија и работите во нашиот живот драстично се менуваат, настануваат две реакции и тоа “отварање” или “затварање” на личноста. Отварањето значи можност да ги согледаме вратите низ кои може да минуваме - учење, нови цели, пријатели, хоби, слободно време како во приватен така и во професионален живот. Додека затварањето е спротивност на тоа, односно фокусот е само на непријатноста, на враќањето на старата комфорна зона и се пролонгира времето за прифаќање и управување со промените. Отпорот кој се јавува кај личноста како резултат на промената прави опструкција на непреченото управување со промената и развојот, па и секојдневните обврски. Факт е дека промената колку и да е негативна, носи искусвено учење, интересни моменти како и приказни како животот и работата на поединците и цели организации зазема друга насока. Поаѓајќи од тоа за поголема ефикасност и ефективност во работата, прифаќање, справување и управување со промени, како и скратување на времето за адаптација и развој како алатка се користи методологијата Неуролингвистичко програмирање. Неуролингвистичкото програмирање како врвна светска методологија за развој на личноста го олеснува патот на промена низ фазите до негова имплементација и развој, помага за проширување на перспективите, прифаќање, адаптација и доаѓање до решение, при што се одржува континуитетот, се развива креативноста, се развиваат способностите кои ги поседува поединецот и помага на промената да се гледа како дел од индивидуалното и организациското растење и развој.

Клучни зборови: Клучни зборови: НЛП, управување, развој, промена.

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 616.98:578.834-036.21]:005.32



ВОВЕД

Кога ќе настанат драстични промени кои организацијата не ги посакувала, уште повеќе кога и била изложена на тоа во еден неочекуван момент на кривата на промени, најпрво се јавува шок кој на самиот старт се движи до еуфорија, за да почне да слегува надолу кон неприфаќање, депресија, агресија. Корона кризата сепак по изминувањето на одреден период покажува дека промените можат да се спроведуваат побрзо од реализираното или да одат во сосема нова насока. Таа покрај моралната пресвртница, станува извор на промени. Во светот во кој владее поместување на моралната вредност-здравје на врвот на приоритетната листа, кога сведочиме на масовно губење на работни места, сепак може да кажеме дека пандемијата стана катализатор на секојдневни промени во сите сфери од животот. Она што пандемијата поттикна на значително брз развој е дигитализацијата, а по неа и се останато доби покана за промена. Прифаќањето на промените и развивањето на вештина за полесно справување со нив, употребата на алатки за полесно имплементирање на промените, може да дадат многу научни дисциплини, но една од методологиите кои дава голем број алатки за тоа е Неуролингвистичкото програмирање.

НЕУРОЛИНГВИСТИЧКО ПРОГРАМИРАЊЕ - ВРВНА СВЕТСКА МЕТОДОЛОГИЈА ЗА РАЗВОЈ НА ЛИЧНОСТА

Методологијата која е одговорна за проучување на начините на кои нашиот ум го кодира човековото искуство и учење е наречена неуролингвистичко програмирање. НЛП е наука која ја проучува структурата на субјективни доживувања и искуства. Во суштина тоа опфаќа анализа на начините на кои се примаат информациите, нивното складирање и нивно пронаоѓање за да се најде начин за преобликување и реструктурирање на начинот на кој луѓето го разбираат опкружување во кое живеат.

НЛП своето потекло го има во 1970 години кога Ричард Бандлер како студент на психологија и Џон Гриндер, професор по лингвистика направиле едно истражување во кое испитувале зошто некои луѓе се поуспешни од други во исти области, што е тоа што тие поинаку го прават од другите и ги прави поуспешни. Бандлер и Гриндер при истражувањето го проучувале специфичниот јазик кој го користат, нивните ментални обрасци и манифестирање на однесување и по подолга анализа успеваат да ги идентификуваат обрасците и структурата која ја користат овие успешни личности. Имитирајќи ги нив, другите луѓе започнале да добиваат исти резултати преку процесот кој е познат како моделирање на човековото совршенство. Резултатите добиени од студијата стануваат докторска теза на Ричард Бандлер, а со истата ги поставува основите на НЛП. Концептот е поделен на три аспекти и тоа Неуро (потекнува од неврологијата и ги опфаќа аспектите на умот, мислите и нервниот систем), Лингвистика (во овој концепт можеме да го согледаме влијанието на јазикот кој го користиме секојдневно), Програмирање (како функционираме и чувствуваме)

Успехот има своја структура. Колку и условите да се неповолни, има луѓе кои успеваат да направат прогрес. За да можеме успешно да се справиме со промените кои произлегоа од Пандемијата со ковид 19, НЛП обезбедува алатки кои ја развиваат флексибилноста на поединецот, прифаќање, слобода, отварање на ресурсите и насочувањето кон целта.

ПРОМЕНИТЕ ВО ВРЕМЕ НА ПАНДЕМИЈА

Промените во време на пандемија донесоа промени во нашето секојдневие во сите клучни сфери од животот. Иако процесот на промените се чини минува низ иста крива на промени кој опфаќа одредени фази (шок, ентузијазам, ценкање, депресија, агресија, прифаќање, имплементација и сл), повеќето промени појавени во исто време не му даваат на поединецот дополнително време на адаптација и квалитетна имплементација. Иако флексибилноста е вештина потребна за 21 век, сепак промените кои настанаа во организациите, нивното реструктурирање, како и социјалната дистанца која дополнителни ги исцрпи и последните резерви на вработените, влијаеше на продолжувањето или “блокирањето” на кривата на промени во одредени точки. Се



чини дека многу вработени, организации и менаџерски тимови долго време се задржаа на кривата каде владее страв и депресија и кои индивидуално влијаат на вкупното организациско однесување.



Слика бр.1 Крива на промени

Секоја промена јавува отпор кон промени. За да може да се надминат промените треба да се освести чувството на незадоволство од постоечката ситуација (N), потребно е да се размисли за визијата на саканата односно идната состојба (V), да ги дефинираме првите чекори во правец на визијата која сме спремни да ја преземеме (PK) и сето тоа да биде поголемо од Отпорот према промените за да може свесно да ја развиваме и управуваме со таа промена. Јасната визија и вредност, микровизијата и одлучноста да се излезе од постоечката ситуација, како и акцијата која ќе се преземи, води кон развој и прифаќање на промените. За развој и управување со промените споменуваме 4 фази за лично планирање, неопходни за да се управува со лична или организациска промена и тоа: фаза на инспирација, фаза на извршување, фаза на интеграција и фаза на завршување. Многу е важно да се води сметка за развојот на вештините, приоритетите и фокусот при движењето низ фазите за да се дојде до соодветен посакуван резултат.

НЛП МОДЕЛИРАЊЕ – МОКНА АЛАТКА ЗА СПРАВУВАЊЕ И УПРАВУВАЊЕ СО ПРОМЕНИ

НЛП како методологија развива пат кон извонредноста преку моделирање. Моделирањето е моќна алатка и може да се објасни на едноставен начин како копирање на постигнување на резултат од некој друг. Тоа значи дека, ако некој друг постигнува резултат кој сакаме да го постигне ние, тогаш може да се постигне истото доколку сме спремни да ја платиме цената на потрошеното време и потрошениот напор. Ако сакате да постигнете успех, моделирањето како алатка вели дека треба да ги земете како модел некој кој успешно се справил со промената. Потребно е тој модел во случајот да го копираме за развој и управување со промени, поточно да откриете кои акции ги презеле и како конкретно го користеле мозокот и телото за да ги постигнат



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

резултатите кои сакате да ги постигнете и Вие. НЛП методологијата “вели” - ако сакате добро да се справите со промените, се што е потребно да направите е да најдете модели на извонредност. Оние што го движат и менуваат светот најчесто се професионалци во моделирање. За тоа е потребно да сакате да станете истражител, детектив, некој што поставува многу прашања и што има мотивација да следи траги во врска со она што доведува до извонредност. Еден од алатите за моделирање е НЛН – неурологичките нивоа, составен од шест сегменти во кои секој сегмент има свои прашања. Поаѓајќи одоздола нагоре издвоениот модел го провлекуваме низ сите нивоа и откриваме како истиот се управува со промената. Потоа можеме да моделираме она што ни недостига. Слика 2 ги прикажува НЛН нивоата.



Слика бр. 2 НЛП – Неурологички нивоа по Роберт Дилтс и Грегоди Бетсон

НЛН покажува дека процесот на моделирање, учење и комуникација се одвива според хиерархиска структура која се состои од шест различни нивоа, наречени неурологички нивоа. Бидејќи оваа структура е хиерархиска, тоа значи дека овие нивоа се меѓусебно поврзани и дека постои нееднаквост во значењето меѓу нив, во влијанието што тие го имаат едни на други. Нивоата што се пониски во оваа структура, не мора да влијаат на повисоките нивоа, но затоа нивоата на врвот на хиерархијата влијаат и ги контролираат пониските нивоа. За да можеме да моделираме како некој се справува со промените кои настанаа со пандемијата, избираме модел кој треба да го спроведеме низ шесте нивоа по што добиваме модел кој може да се следи. Поимот модел потекнува од латинскиот збор модус што значи “како нешто се прави и како нешто се случува-метод, форма, мода, навика и сл.” Секое ниво од пирамидата претставена на Слика 1 има свои прашања кои го откриваат. Со помош на нив соговорниот открива или моделира вештина, однесување, метод и начин на справување со промените.

ЗАКЛУЧОК

НЛП како методологија ни дава моќни алатки, методи, стратегии и вежби за работа со кои можеме да дојдеме до посакуваниот резултат. Таа промена не се однесува само на нашето однесување туку со неа ја откриваме структурата која постои позади секој успех. Во контекст на справувањето со промените предизвикани од пандемијата, а врзани за нашето работно место или организација, можеме преку моделирање по НЛН нивоа да ги промениме сопствените вредности, уверувања како и откривање на несвесните делови од себе. Вистинската промена започнува со креацијата во нашиот ум, кога преку оваа пирамида ќе откриеме



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

најефикасен начин да се запознаеме на длабинско ниво и да се позанимаваме со она што не кочи во профаќањето и имплементацијата на таа промена. Овој модел ни дава можност да моделираме други личности, како и да ги откриваме вештините, начините и однесувањата кои се потребни да ги моделираме. На тој начин наместо фокусот да го насочуваме на податоци и информации кои ни прават отпор, ги пронаоѓаме внатрешните ресурси да создадеме моќ за развој и управување со промените. Ако ја земеме во предвид фактичката состојба, ќе видиме дека цело време следиме модели- учиме да зборуваме, да спортуваме, да ја структурираме компанијата. Земањето на еден докажан систем и негово копирање е патот кон исклучителноста, отварање кон нови можности и развивање на флексибилност кон промени.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- 1) Робинс Е.,(2020) Неограничена моќ,новата наука за личните постигања
- 2) Squire S., (2013) NLP u svakom uspehu mirodija, Beograd
- 3) Dz. O’Konor, Dz. Sejmur (2017) Uvod u NLP, Kontrast Beograd
- 4) L. Todorovic , (2016) NLP Carobna radionica zivota po meri vlasnika, Leo comerc, Beograd
- 5) Bandler, R., Grinder, J. (1981), Reframing: Neuro-Linguistic Programming and the Transformation of Meaning, Real People Press. ISBN 0-911226-25-7

Интернет извори

- 6) <http://www.mojaradionicasrece.com/2021/02/01/otkrijte-sta-vas-spreca-va-da-ostvarite-ciljeve-pomocu-neurologickih-nivoa/>
- 7) <http://psihologija.com.mk/nevro-lingvistichko-programiranje/>
- 8) <https://www.arslucida.mk/mk/metodi/nlp-mk/>



ГЛОБАЛЕН ВИРТУЕЛЕН МОДЕЛ НА СТУДИРАЊЕ НА БАС

Виш. пред. м-р Горазд Смилевски

Бизнис академија Смилевски –

БАС, Скопје

gorazd.smilevski@bas.edu.mk

Проф. д-р Цветко Смилевски

БАС ИНСТИТУТ ЗА МЕНАЏМЕНТ,

Битола

cvetko_detra@yahoo.com

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 378.018.43:004.5

АПСТРАКТ

Во овој труд се елаборира модел на глобално виртуелно студирање. Овој модел се засновува на искуството од комбинираното (хибридно) студирање во услови на пандемија, искуството од студирање на далечина на БАС и експериментални искуства на развиените високообразовни установи во светот. Моделот е примарно наменет за групно и индивидуално студирање во не пандемиски услови, а за кандидати со индивидуални или средински ограничувања за комплетно следење на настава со физичко присуство. Но, при појава на нова пандемија, овој модел може комплетно да се примени и за комплетната популација студенти.

Клучни зборови: глобално студирање, виртуелно студирање, хибридно студирање, далечинско учење.



КОНТЕКСТ

Ограничувањата на пандемијата наметнаа нужност од премин на онлајн настава и во високото образование. Но човековата потреба од социјален живот, особено кај младите ја наметна потребата да се искористи секоја можна ситуација за настава со физичко присуство. Тоа беа природно наметнатите потреби за комбинирано или хибридно студирање. Со едногодишната практика на онлајн наставата во услови на пандемиски ограничувања се легитимира онлајн студирањето како доволно кредибилна форма на студирање. Паралелно со оваа нова практика, во БАС, продолжи студирањето со формата студирање на далечина. Развиените нормативни решенија и развиени организациски капацитети во БАС овозможиле во моментот над 50 студенти од сите студиски години и по разни основи (оддалеченост, работа во смени, здравствени пречки сл.) и од сите континенти да бидат активно вклучени во наставата со користење на современата информатичка технологија. Условите на пандемија условија бројот на ново запишани студенти за студирање на далечина е скоро дуплиран – зголемен е од 14 во академската 2019/2020 на 23 во академската 2020/2021 година.

Анализата на овие почетни позитивни искуства од комбинираното (хибридно) студирање во услови на пандемија покажа дека поголем дел нови практики можат да се користат како рационализација на наставата и вкупното работење и по престанувањето на пандемијата.

Покрај нашето искуство и дефинираните нормативни практики за хибридно и студирање на далечина, за идниот модел можат да се користат и искуствата од развиените високообразовни установи од светот. Само како илустрација можат да се набројат искуствата како што се: Хибридниот модел на Универзитетот на Небарска¹⁰, Линколн во САД, Брендман Универзитетот¹¹ од Велика Британија, Асоцијацијата за хибридно учење¹² и други. Покрај комбинирањето на онлајн наставата и студирањето на далечина, во актуелната практика веќе се развиени и практикабилни настани во онлајн наставата. Еден од тие експерименти го има развиено 8LEM (8 Learning events model) моделот со следниве 8 практикабилни ситуации на онлајн групно и индивидуално учење (Masson, A. et. al., 2008:12): Истражувања, дебати, мета учење (саморефлексија), креирања, експерименти, вежби, инцијативи и примање (добивање) информации.

Но исто така не треба да се смета дека студирањето на далечина е нешто релативно ново и револуционерно. Концептот студирање на далечина своите корени ги има далеку во почетоците на 18 век во практиката на дописното образование за децата од руралните средини во САД (Илиевски, А., 2005, стр.41) и за вработените млади луѓе. Врз таа идеја е основан и Отворениот универзитет во Велика Британија¹³ и се развиени други форми на далечинско учење збогатувани со развојот на технологијата. За денешниот концепт на хибриден модел во литературата се наведува практика уште од пред пандемијата. Имено, голем број универзитети беа вклучени во доцните осумдесетти години во експерименти помеѓу Универзитетот Викторија во Нов Зеланд, Универзитетот на Хаваи, Државниот универзитет на Охајо, САД и Универзитетот Васеда за да се обидат да спроведат часови и курсеви на меѓународно ниво преку телекомуникации. Ова доведе до концептот на **глобален виртуелен универзитет** (Tiffin and Rajasingham 2003).

КОНЦЕПТ НА НОВИОТ МОДЕЛ НА СТУДИРАЊЕ ВО ПОСТПАНДЕМИСКИ УСЛОВИ

1) СЕГАШНИ ОРГАНИЗАЦИСКИ ФОРМИ НА СТУДИРАЊЕ НА БАС

Во постојната практика на БАС студирањето се одвива по следниве три организациски форми:

- Редовно студирање на прв циклус на студии;
- Вонредно студирање на прв циклус на студии;

¹⁰ <https://www.universityhighschool.org/academics/hybrid-model/> 29.3.2021 29.03.2021

¹¹ <https://www.brandman.edu/news-and-events/blog/what-is-a-hybrid-class> 29.03.2021

¹² <http://ihlsociety.org/> 29.3.2021

¹³ "Distance Learning Courses and Adult Education - The Open University". *Open.ac.uk*. Retrieved 2010-06-24.



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

- Студирање на далечина на вонредни студенти попречени да ја посетуваат наставата за вонредни студенти и
- Студирање на втор циклус на студии.

Редовното студирање, како и кај сите други високообразовни установи е организирано во 15 ефективни седмици во секој семестар.

Вонредното студирање и студирањето на втор циклус на студии е организирано со сукцесивен, наместо паралелен распоред на наставата по предметите. Предметите се распоредуваат на по пет еднодневни наставни средби за секој наставен предмет по што следи спроведување на испитот. Овој циклус ориентационо завршува во период од три седмици, по што следи наставата и испитот од наредниот предмет.

Студирањето на далечина е менторски водено со специфична динамика и распоред според потребите и можностите на секој кандидат посебно.

Со појавата на пандемиските ограничувања редовното студирање на прв циклус и наставата за вонредно студирање на БАС и наставата на втор циклус на БАС се организираа како комбиниран начин (хибриден модел) со доминантно учество на онлајн настава.

2) ЦЕЛНА ГРУПА ЗА НОВИОТ ХИБРИДЕН МОДЕЛ НА СТУДИРАЊЕ НА БАС

Со искуството од постојниот хибриден модел на настава и студирањето на далечина, за **студентите кои имаат определени ограничувања** (индивидуални или средински) го развиваме моделот на флексибилно студирање на далечина за сите три постојни организациски форми со доминантност на он-лајн настава според искуствата од периодот на пандемијата. Всушност, овој модел на студирање за пост пандемиски услови **го проширува постојното студирање на далечина** со комбинирање на поразновидни форми според потребите и можностите на следниве целни групи **кои од низа причини не можат континуирано да ја следат наставата со физичко присуство**. Тоа се кандидатите за студирање кои:

- Живеат далеку од седиштето на БАС, а не можат да обезбедат живеалиште близу до седиштето на БАС;
- Работат во смени или често се на теренска работа;
- Работат на брод;
- Имаат здравствени пречки или се на некој вид на подолготрајно боледување;

Во овие критериуми посебно се вклучуваат следниве **ранливи или за студирање маргинализирани групи**:

- Кандидати од социјални семејства;
- Млади невработени лица;
- Невработени возрасни жени;
- Кандидати од рурални средини.

Првите три категории кандидати се често спречени да посетуваат настава и кога живеат во близина на локациите на БАС заради вклученост во сива економија или друг вид егзистенцијална ангажираност (надничарење и сл.). За последната категорија на кандидати работниот циклус во земјоделието и сточарството се исто така реална пречка за континуирано следење на наставата за вонредни студенти.



3) КАРАКТЕРИСТИКИ НА НОВИОТ ПОСТПАНДЕМИСКИ МОДЕЛ НА ВИРТУЕЛНО СТУДИРАЊЕ

Новиот комбиниран (хибриден, виртуелен) модел практикуван од БАС ќе испорачува настава со доминантен онлајн начин на учење дополнуван со форми на физичко присуство кои се најнеопходни, а за студентите од средински (климатски, епидемиолошки) и финансиски услови се достапни. Зависно работниот статус и местото на постојано живеење/работење, студентите ќе можат да бираат една од следниве **форми на виртуелно студирање**:

- Комплетно онлајн студирање по хибриден модел без оглед на епидемиолошката и друга срединска ситуација (поплави, земјотреси и сл.);
- Комплетно индивидуално студирање на далечина (синергирање);
- Комбинирано онлајн и студирање на далечина.

Комплетното онлајн студирање по хибриден модел (групно онлајн студирање на далечина) се организира во ситуација на постоење на образовна група од најмалку 5 кандидати кои ги исполнуваат условите да стекнат статус на вонредни студенти според погорните критериуми на подобност на кандидатите за овој модел на студирање.

Комплетното индивидуално студирање на далечина, по правило е за кандидати кои заради просторната оддалеченост, а со тоа и временската разлика не можат да ја следат онлајн групната настава. За нив се практикува досегашната консултативно-менторска помош дополнета со видео-клип од претходно одржаната он-лајн групна настава.

Комбинираното **он-лајн и студирање на далечина** е наменето за кандидати кои можат повремено да ја следат групната онлајн настава, а повремено би преминале на начинот на индивидуално студирање на далечина.

Покрај последниов начин на премин од една на друга форма на студирање, ќе бидат дефинирани **услови и постапка за флексибилен премин** помеѓу сите три организациски форми на овој концепт на студирање.

4) ДРУГИ МОЖНОСТИ ЗА КОРИСТЕЊЕ НА ГЛОБАЛНИОТ ВИРТУЕЛЕН МОДЕЛ НА РАБОТЕЊЕ НА ВОУ

Покрај прикажаните форми на групно и индивидуално студирање на далечина во постпандемски услови, алатките за дигитализација на вкупото работење веќе се користеа и во пред панемски и пандемски услови. Така, на пример, седниците на Наставничкиот совет на БАС веќе скоро десет години се одржуваат телеконференциски. Во услови на пандемија, одбраните на завршните трудови (практикуму, мастер трудови, проектни извешати се спроведуваат на ЗУМ платформата. Имајќи го предвид ова искуство, како и дополнително обезбедените алатки и дефинирани процедури, овој модел, неогви делови или негова надградба, да се користат и во следниве форми и ситуации на работењето на БАС и другите ВОУ:

- Комплетно применување во услови на пандемија и други слични ограничувања на наставата лице в лице;
- Одбрана на завршни трудови со комбиниран состав на комисијата и кандидатот: со физичко присуство и со онлајн учество на членови на комисијата за одбрана или на самиот кандидат;
- Следење изборна настава од друга ВОУ од било каде на планетата;
- Организирање онлајн настава за заедничка студиска програма помеѓу партнери без континуирано физичко присуство на сите анставници и студенти во таа програма;
- Менторирање на изработката на проектни извештаи, завршни трудови или промотивни материјали;
- Синергирање (коучинг) на професионалниот развој на новите наставници и др.



ЗАКЛУЧНИ РАЗМИСЛУВАЊА

Овој концепт на пост пандемиско студирање на БАС ќе биде предмет на разгледување, доградување и усвојување од страна на соодветните органи и тела за да се создадат услови за пилотна примена од академската 2021/2022 година. По пилотната примена и дополнителната нормативна регулатива, овој концепт на студирање за комплетната настава на БАС би се користел и за услови на појава на нова пандемија или други поголеми ограничувања.

Бидејќи овој концепт, покрај јадрото од хибридниот модел, во голем степен е проширен со моделитетите на студирање на далечина, се предлага работен наслов на овој концепт да биде: **Глобално виртуелно студирање**. Овој наслов се оправдува со следниве две негови основни одредби:

- **Виртуелен** – бидејќи не се воведуваат нови статусни форми на студирање, туку само нови форми на изведба на наставата и индивидуалното учење за определена категорија на студенти со користење на современата информатичка технологија, особено новите платформи на настава и индивидуално учење.
- **Глобален** – бидејќи виртуелноста овозможува корисници на услугите да бидат студенти од сите делови на светот, од сите континенти вклучувајќи и од бродовите кои пловат.

Покрај овие основни одредби, овој модел ги содржи и следниве **значајни нови одредби**:

- **Хибриден** – бидејќи покрај доминантното он-лајн и далечинско учење, студентите ќе можат да посетуваат, во определен обем и при создадени услови и настава лице в лице, односно со физичко присуство во БАС;
- **Флексибилен** – бидејќи на студентот му се овозможува брз премин од една форма во друга според променетите индивидуални или средински услови;
- **Индивидуализиран** - бидејќи на студентот му се овозможува, покрај изборот на изборни предмети од листата на БАС, да може да избере во секоја академска година по еден изборен предмет од друга ВОУ со која БАС ќе договори реципрочна размена на изборни предмети со он-лајн студирање.
- **Одржлив развој** – бидејќи водечки пристап во испораката на постојните студиски програми, а особено нивното иновирање е потребата да се интензивира практикувањето на филозофијата на одржлив институционален, општествен и планетарен развој.

ЛИТЕРАТУРА

- 1) Илиевски, А. (2005): „ Дописното образование во мултимедискиот систем на учење“, во: Годишен зборник на Филозофскиот факултет – Скопје, бр.45, стр.43-51.
- 2) Masson, A. et. al. (2008): “The Hybrid Learning Model - A Framework for Teaching and Learning Practice”, in: International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET) , Volume 3, Special Issue 1, July 2008: TENCompetence Open Workshop in Madrid.
- 3) Tiffin and Rajasingham (2003) The Global Virtual University London and New York, Routledge.



МЕНАЏМЕНТ НА ОБРАЗОВНИТЕ СИСТЕМИ ВО УСЛОВИ НА ГЛОБАЛНА ПАНДЕМИЈА ПРЕДИЗВИКАНА ОД КОВИД-19

М-р Фроска Смиљкова

ООУ „Маршал Тито“, с.Муртино

froskasmilkova@yahoo.com

АПСТРАКТ

Пандемија предизвикана од вирусот корона во 2019/20 влијаеше на образовните системи ширум светот, што доведе до масовно затворање на училиштата и факултетите. Од 3 април 2020 година, над 1,7 милијарди ученици и студенти престанаа да ги посетуваат образовните институции поради нивното затворање како резултат на заштита од вирусот Ковид 19. Над 180 земји ги затворија образовните институции низ целата земја, што влијаеше на 97% од светската студентска популација. Затворањето на училиштата не само што влијае на учениците, студентите, наставниците и семејствата, туку има и пошироки економски и социјални последици. Затворањето на училиштата како резултат на одговорот на Ковид-19 отвори разни социјални и економски проблеми како што се: дигиталното учење, бездомништвото, недостаток на храна, како и здравствена заштита, грижа за децата, интернет, домување и помош на стари лица и лица со попреченост. Влијанието беше уште посериозно за децата со попреченост и нивните семејства, бидејќи тоа предизвика прекинување на образовниот процес, проблеми со грижата и негата, како и последователни економски трошоци за семејствата кои не можат да работат за да заработат. Како одговор на затворањето на училиштата, УНЕСКО предложи спроведување програми за учење на далечина и отворени образовни ресурси и платформи кои училиштата и наставниците ќе ги користат за да бидат достапни за секој ученик и со тоа да се ограничи прекилот и нарушувањето на образованието и наставата.

Клучни зборови: образование, Ковид-19, пандемија, образование на далечина, дигитално учење.

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 616.98:578.834]-

036.21:37.018:37.08



ВОВЕД

За само неколку недели, вирусот корона (Ковид 19) го смени начинот на учење на учениците низ целиот свет. Овие промени покажуваат како образованието може да се промени на подобро, но исто така и на полошо. Бидејќи вирусот корона брзо се ширеше низ Азија, Европа, Блискиот исток и Соединетите држави, државите презедоа брзи и одлучни активности за ублажување на развојот на пандемијата во нејзиониот целосен облик.

Со повеќе од 1,7 милијарди ученици кои не одат на училиште и стотици милиони од оние кои учат самостојно преку некои од дигиталните платформи, оваа ситуација ќе ги преобликува училишните институции, идејата за образованието и што значи тоа „учење“ во 21 век. Пандемијата ги принудува наставниците, учениците и родителите да размислуваат критички, да решаваат проблеми, да бидат креативни, да комуницираат, да соработуваат и да бидат поажурни. На овој начин, учениците ќе преземат одговорност за своето учење, ќе разберат како учат, што сакаат и каква поддршка им е потребна. Тие ќе го персонализираат своето учење според сопствените интереси, иако системот не сака, затоа што му се обраќа на „просечниот ученик“, игнорирајќи ги оние ученици кои се над и под просекот (Stapanović, 2018). Иако технологијата ги поврзува луѓето од нивните домови, нејзините ограничувања во учењето можеби станаа поочигледни во овој момент. Оваа криза ги истакнува длабоките нееднаквости, не само во тоа кој ги поседува уредите и пристапот до Интернет, што е клучно, туку и во тоа кој е во состојба да научи самостојно и чии родители имаат време да помогнат. На овој начин, ја разбираме важноста на училиштето, кое не е само место за учење, туку и социјализација, грижа и настава, место за комуникација и заеднички простор.

Вонредната состојба предизвикана од пандемијата на корона вирус, исто така, донесе промени во наставата, што подразбира поблиска врска помеѓу учениците и наставниците, персонализација и независност. Но, начинот на спроведување на промената, преку ноќ, без никаква обука и честопати без соодветен интернет сообраќај, ќе остави голем број на корисници со горчлив вкус за целото свое искуство поврзано со овој начин на реализација на наставниот процес. Многу луѓе веројатно ќе продолжат да го поврзуваат учењето преку Интернет, со затворање на училиштата и градовите, присетувајќи се на фрустрациите додека се обидуваат да пристапат до платформата или додека се обидуваат да го разберат материјалот што за нив немал никаква смисла. Ова може да биде краткорочна можност за компаниите кои обезбедуваат можности за дигитално учење, но за ова да стане нов метод на учење и нова реалност, требаше да се спроведе на поинаков, и на поподготвен начин.

Кога ќе помине пандемијата, училиштата би можеле да доживеат „револуција“ заснована врз ова искуство или да се вратат на претходните практики. Претпоставките се дека светот тогаш, под влијание на зголемената стапка на невработеност и рецесија, ќе бара повеќе од тоа. Образованието ќе може полесно да се менува, но економијата ќе го бара тоа и после пандемијата предизвикана од вирусот корона (Brooks et al., 2020).

НЕ(ЕДНАКВОСТ)

Транзицијата на учениците ширум светот во дигиталниот свет на учење остро ги истакна големите нееднаквости во образовниот систем, преку изненадувачкиот број на деца кои се потпираат на училиштето кое им обезбедува храна и безбедна средина до дигиталната поделба во која децата без уреди и соодветна интернет конекција се одсечени од учењето во целост (Barrett, 2020).

Според податоците на ОЕЦД (OECD, 2020 година) во Словенија, Норвешка, Данска, Полска, Литванија, Австрија, Швајцарија, Исланд и Холандија, над 95% од учениците имаат компјутер што го користат за следење на часовите, додека во Индонезија само 34% од учениците имаат пристап до Интернет. Во Соединетите држави, скоро четвртина од 15-годишниците од семејствата кои се со незавиден економски статус изјавиле дека немаат компјутер за работа. Овие поделби веројатно ќе се влошат бидејќи семејствата ќе останат без работа и економската криза ќе влијае на најмаргинализираните групи во секое општество, што ќе влијае и на нивните деца (Bayham & Fenichel, 2020).



Училиштата се соочуваат со тешки избори: ако не спроведат учење на далечина, сите ученици ќе ја пропуштат наставната програма; од друга страна, ако организираат учење на далечина, значителна група деца кои немаат пристап до Интернет и компјутери ќе бидат исклучени од наставниот процес и со тоа ќе изгубат уште повеќе од наставниот материјал и програма (Lee & Lubienski, 2017).

Јазот меѓу учениците не е ограничен само во пристапот до Интернет, туку станува збор и за моќта и привилегијата на родителите. Ако земеме пример за медицинска сестра или снабдувач на храна што треба да ги извршува своите должности за време на пандемија, тие едноставно немаат време да им помогнат на децата да учат дома. Исто така, не секој родител е доволно компјутерски едуциран за да може да им помогне на своите деца да преминат од редовна настава во дигиталните платформи за учење.

Оптимизмот во однос на усвојувањето на технолошките методи на учење е измешан со песимизмот поврзан со (не)еднаквоста (OECD, 2020).

За разлика од децата од поразвиените средини кои ќе ги најдат (или веќе ги имаат) потребните алатки со помош на родителите или воспитувачите, децата од економски нестабилните семејства ќе се соочат со различни предизвици од хиерархијата на Маслов: недостаток на храна и засолниште кои беа обезбедени од училиштата, поддршка во учењето и недостаток на финансиска поддршка со чија помош се олеснува економската состојба на семејството.

Јасно е дека ова не е единствениот проблем при пристапот до уредите. Ако некој ученик не знае да учи самостојно, ако не знае како да го организира своето време, ако нема доволно мотивација, тој едноставно нема да биде успешен во реализација на наставниот процес во таквите услови.

ОЕЦД е една од многуте организации што се залага за зголемен пристап до отворени мрежни едукативни ресурси и дигитални платформи за учење за студенти (ученици) и наставници (OECD, 2020). Со цел училиштата да бидат успешни во спроведувањето на овој вид на настава, на наставниците им е потребна обука и поддршка.

Оваа криза ја потенцира и улогата што училиштето ја има врз учењето во наставата. Во време кога училиштата треба да се прилагодат на новиот начин на работа, многумина се загрижени за тоа како ќе ги хранат своите ученици. Округот Гвинет, Џорџија, една од најголемите училишни области во САД, храни деведесет илјади ученици на ден. Оваа област е главен пример за тоа како училиштата не се само образовни институции, туку и носители на социјална грижа за децата во Америка (Ngumbi, 2020).

Оваа пандемија создаде јасна слика за обврските на наставниците во образовниот систем. Ова вклучува сè, од исполнување на сите стандарди на учењето, спроведување на наставата преку усовршување на новите технологии и дигитални платформи, како и грижа за физичката и емоционалната благосостојба на нивните ученици.

Пандемијата ги „освести“ луѓето во однос на предизвиците со кои се соочуваат наставниците и фокусот го насочија на еден друг аспект, а тоа е одговорноста и важноста на наставниот кадар.

ЕЛЕКТРОНСКИ УЧИЛНИЦИ

Многу училишта не беа подготвени да се префрлат на on-line електронски систем преку ноќ. Наставниците од целиот свет се согласуваат дека неволјите што ги снашле им донеле некои предности во начинот на работа. Еден пример е „превртена училница“ (Bennett et al., 2013). Тоа е педагошки концепт кој предвидува промена во организацијата на наставниот процес, со цел да се подобри квалитетот на наставата со примена на современа технологија. Овој концепт, како што сугерира и неговото име, претставува „пресврт“ кај некои од елементите на традиционалното учење, како што се предавањата, домашните задачи и слично. Токму во таква атмосфера учениците се здобиваат со основните вештини и знаења, дома, со помош на мултимедијалните содржини и презентации од платформата, а потоа „доаѓаат“ на онлајн часови за да ги надградат своите знаења заедно со наставникот. На овој начин, кога учениците посетуваат настава, наставниците можат да работат со



нив на повисоко ниво на вештини за совладување, како што се анализа и евалуација. Овој систем на работа не претставува нов концепт, но новата ситуација го охрабри самото негово спроведување.

Друга позитивна страна е постоењето на софтвери како што се Microsoft teams и Zoom, кои им овозможуваат на наставниците да ги гледаат своите ученици за време на работата (UNESCO, 2020a). Ова им носи интеракција во реално време со учениците и добивање на повратни информации (feedback). На наставниците сега им е дозволено да работат и дополнително со помалку успешните ученици и да им обезбедат дополнителна поддршка што им е потребна, додека остатокот од часот работи самостојно и независно од нивната задача. Тоа би било невозможно доколку би се одвивало во „бучна“ училница. Ова е добредојдено и за интровертните и за повлечените ученици кои сега, на овој начин, можат да учествуваат во наставата чувствувајќи се посигурни затоа што нивните врстници не ги следат.

Пренасочувањето кон дигиталните платформи предизвика многу предизвици, но исто така ја зголеми и самодовербата на наставниците во работењето со дигиталната технологија и работењето од далечина. Наставниците се обидуваат и се прилагодуваат со неверојатна брзина, разменуваат искуства за тоа што се покажало како добро решение за нив, а што не (UNESCO, 2020b). Наставниците, за време на пандемијата предизвикана од вирусот корона, се чини дека ги споделуваат своите искуства со своите колеги повеќе од кога било. Искуството во пракса покажува дека секој наставник може да ги види начините на кои работат неговите колеги, што и не е толку вообичаено. Нема позитивни аспекти за милиони ученици кои немаат пристап до Интернет или чии училишта и наставници немаат ниту ресурси да пробаат да работат преку платформите за дигитално учење. Во зависност од тоа колку ќе трае пандемијата, владите ширум светот ќе бидат принудени да најдат уште покреативни начини за да ги вклучат сите деца во образовниот систем (Kawano & Kakehashi, 2015).

ПРИМЕНА НА ТЕХНОЛОГИИТЕ ВО ВРЕМЕ НА КОРОНА ВИРУС

Што ќе се случи со наставата преку дигиталната технологија, по пандемијата на корона вирусот, ќе зависи единствено од тоа како се покажал квалитетот на самата технологија. Не се сите оптимисти во овој поглед. Имено, компаниите за технолошко образование спроведоа разни истражувања за повеќе од 2.000 дигитални платформи за образование кои се занимаваат со образование на сите нивоа, од предучилишна возраст, преку ученици од основно и средно училиште, до студенти и возрасни.

Според експертите, пандемијата ќе покаже дека технолошкото образование не го постигнало она во што треба да биде најмоќно, а тоа е зајакнување на врската помеѓу наставниците и учениците (OECD, 2020a). Многу е важно да се развие современо и соодветно решение за технолошко образование кое се потпира на односот помеѓу учениците и наставниците, а не само на самата репродукција на материјалите.

Јасно е дека наставниците се клучни во оваа ситуација, особено кај помладите ученици на училишна возраст. Решението за успех во наставата и во целокупниот наставен процес се добри наставници кои можат да обезбедат помош и поддршка, како и да го пренесат планираниот наставен план и програма, во комбинација со квалитетна содржина и добро опремена технологија.

Она што е на светлата страна на целата ситуација е тоа што голем број интерактивни кориснички платформи за учење не ја искористија постоечката ситуација за да заработат дополнителни пари, туку, напротив, помагаат да се надмине кризата. Од почетокот на февруари, голем број платформи за учење станаа бесплатни за употреба на сите училишта и нивните ученици (UNESCO, 2020c).

Постојат голем број веб-страници кои се посветиле на едукативните методи за време на пандемијата на корона вирусот, собирајќи обемно градиво од разновиден материјал што се занимава со иновативни пристапи. Тие исто така подготвија и база на податоци за избрани пристапи во воспитно-образовната работа во домашното опкружување (пример на веб-страница: www.HundrEd.org). Проблемот не е во недостатокот на алатки, туку во неможноста за размена на добри идеи.



Еден од добрите примери за надминување на недостатокот со кој се соочува образовната технологија е Република Северна Македонија, која планираше (и започна) да емитува едукативна содржина во согласност со наставната програма за националната државна фреквенција, со цел да биде достапна за секој ученик. Како што споменавме погоре, неповолна положба на овој начин на работа е обраќањето до просечниот ученик и неможноста да се комуницира и да се добие соодветна повратна информација, во која наставникот ќе види за време на предавањето дали ученикот ја разбира содржината, па може да продолжи понатаму со планираната наставна програма (Stevanović, 2018). На наставниците им останува малку простор за индивидуална работа со секој од учениците заради потребата од усогласување на наставниот материјал со материјалот опфатен преку телевизиското емитување, како резултат на што на учениците им се презентира премногу материјал за самостојна работа и недоволно простор за вежбање.

НАДВОР ОД ГРАНИЦИТЕ НА ТЕХНОЛОГИИТЕ

Новата состојба поради пандемијата од вирусот корона силно нè потсетува дека училиштата во основа се засноваат на интеракција помеѓу наставниците и учениците, учениците и нивните врстници, како и наставниците со нивните колеги.

Во електронската настава, наставникот не може да создаде вистинска слика за нивото на учество на ученикот на часот, како и увид дали ученикот јасно го разбира опфатениот материјал.

Според директорот на меѓународното училиште во Монца, било многу тешко да се одделат наставниците од нивните ученици и колеги за време на пандемијата од корона вирусот, бидејќи тие биле навикнати на час кој е заснован на меѓусебна интеракција и жива средина (Sachdev, според Anderson, 2020). Ова искуство, во кое досега не се наѓле и самите наставници, ја покажува силата на заедницата и способноста да се прилагодат и да соработуваат едни со други. Се истакнува дека е од исклучителна важност благосостојбата на самите ученици, нивната безбедност, и сето тоа со поддршка од страна на наставниците обезбедена од далечина (UNESCO, 2020d).

Овие брзи промени во образованието предизвикаа одредено ниво на непријатност, можеби и неа неподготвеност, но тие исто така покажаа и нови примери на иновации во образованието и во самиот образовен процес. Иако е рано да се суди како Covid 19 дополнително ќе влијае на образовниот систем ширум светот, постојат индикации дека тој може да има трајно влијание врз развојниот пат на иновациите во образованието и процесот на дигитализација.

Следно, ќе бидат презентирани и анализирани три насоки во кои образованието може да се преобликува во иднина (World Economic Forum, 2020 година):

1. Образованието кое се соочува со промени може да доведе до изненадувачки новини

Бавните промени во образовните институции сè уште се засноваат на традиционалниот пристап, со векови стари форми на настава, старомодни традиционални училиници и вкоренета институционална пристрасност. Институционалната пристрасност подразбира тенденција во процесот на работа или практикување на одредени институции што резултира со фаворизирање на одредена социјална група и деградирање на друга (Rospenda & Richman, 2005). Ова се случува во сите институции, па дури и во образовните средини. Најчести примери се родовата или културолошката пристрасност. Честопати се сретлива родова поделба на улогите каде девојчињата се задолжени за чистење на училниците, а момчињата за потешката физичка работа или од момчињата почесто се очекува да бидат подобри во спортот, а од девојчињата во уредноста на книгите (Rospenda & Richman, 2005).

Сепак, Covid 19 стана двигател на образовните институции ширум светот да најдат иновативни решенија за релативно краток временски период. За да се спречи ширењето на вирусот, учениците во Хонг Конг започнаа да учат од дома преку интерактивни апликации. Во Кина, 120 милиони Кинези имаат пристап до материјал за



учење преку емисиите кои што се емитуваат во живо на телевизија. Секако има и други, поедноставни, меѓутоа и помалку креативни решенија се имплементирани ширум светот (Vota, 2020).

Во едно нигериско училиште, стандардните асинхрони алатки за учење преку Интернет (како што се материјалите за читање преку Google Classroom) се дополнети со синхрони, лице-в-лице видео упатства со цел за да се ублажат последиците од затворањето на училиштата (World Economic Forum, 2020)

Слично на тоа, учениците во едно училиште во Либија започнаа да усвојуваат учење преку Интернет дури и за предмети како што е физичкото образование. Учениците ги снимаат и испраќаат своите записи за обука и спортски активности до нивните наставници како дел од домашните задачи, принудувајќи ги да се стекнат со нови дигитални вештини. Иако на учениците им беа потребни само неколку минути за да завршат со спортската активност, тие поминале часови во совладување на нови технички предизвици со кои претходно не се соочиле (како што се снимање, обработка и испраќање на видеа во специфичен формат) (World Economic Forum, 2020).

Бидејќи 5G технологијата станува сè позастапена во земјите како Кина, САД и Јапонија, научниците очекуваат дека во иднина, учениците сè повеќе ќе го прифаќаат концептот на „учење насекаде, во секое време“ во различни формати за дигитално образование (Dlearn, 2019). Традиционалното учење во училишната средина ќе биде надополнето со нови начини на учење - од емитување на предавања во живо до предавања со употреба на различни иновативни мултимедијални содржини. Учењето може да стане секојдневие што би било интегрирано во рутината на секој ученик.

2. Соработка помеѓу јавниот и приватниот сектор кон заедничка образовна цел

Проширувањето на вирусот корона резултираше во голем број коалиции и здруженија (конзорциуми) со разни организации кои им даваат поддршка, како што се владите на републиките, издавачките куќи, технолошките провајдери и мрежните телекомуникациски оператори. Заедно, тие придонесоа за дигитални платформи, што беше моментално решение за кризната ситуација. Ова може да стане преовладувачки значаен тренд во иднината на образованието, особено во училиштата кои се финансирани од државата.

Во Кина, Министерството за образование формираше група од различни профили на членови кои ќе развијат нова платформа со можност за учење преку Интернет, емитувајќи своја виртуелна меморија (cloud). Исто така, задачата на оваа група беше да ја подобри постојната образовна инфраструктура, предводена од Министерството за финансии и Министерството за информатичка технологија (UNESCO, 2020e).

Понатаму, Форумот во Хонг Конг кој го сочинуваат над шеесет образовни организации, издавачки куќи, медиумски куќи, кои обезбедија повеќе од 900 едукативни ресурси, вклучително видеа, поглавја од книги, алатки за проценка и самооценување и бесплатно советување (UNESCO, 2020e).

Преку такви примери, јасно е дека иновациите во образованието, покрај јавниот сектор и граѓанскиот сектор, привлекуваат внимание и на разни непрофитни организации и здруженија. Последната деценија бележи далеку поголем интерес и инвестиции што доаѓаат од приватниот сектор наменети за образовни решенија и иновации (Narasimharao, Kanchugarakoppal, & Fulzele, 2013). Од Мајкрософт (Microsoft) и Гугл (Google) од Америка, преку Самсунг (Samsung) од Кореја до Алибаба (Alibaba) во Кина, корпорациите сè повеќе придаваат значење на едукација на населението (Narasimharao, Kanchugarakoppal, & Fulzele, 2013). Иако иницијативите пред проширувањето на Covid 19 беа прилично ограничени и често изолирани случаи, пандемијата предизвика многу поголем опсег за заедничка ориентација на меѓуиндустриските коалиции кон заедничка образовна цел.

3. Дигиталниот јаз може да стане уште поизразен

Повеќето училишта се обидуваат да најдат привремени решенија во продолжението на наставата, но квалитетот на учењето многу зависи од нивото и квалитетот на дигиталниот пристап. На крајот на краиштата,



за време на пандемија, само 60% од светската популација има пристап до Интернет (Clement, 2020). Додека виртуелните часови преку таблети се стандардни во Хонг Конг, на пример, многу ученици во помалку развиените економски земји се потпираат на предавања и задачи што ги добиваат преку е-пошта или преку мобилната апликација WhatsApp (Wong, Goldsman, & Tsui, 2016).

Покрај тоа, колку се помалку финансиски стабилни и дигитално образовани одредени семејства, толку повеќе учениците од тие семејства заостануваат во материјалот што е поставен по електронски пат. Кога часовите се одржуваат на интернет мрежата, овие деца честопати отсутствуваат поради недостаток на дигитални уреди и интернет услуги. Доколку цените на интернет пристапот не се намалат и квалитетот на истиот не се зголеми во сите земји, јазот во квалитетот на образованието, а со тоа и социо-економската нееднаквост, ќе биде уште поголем во иднина.

Дигиталниот јаз може да стане уште поекстремно доколку пристапот до едукативна содржина зависи од најновите технологии (World Economic Forum, 2020). Брзото ширење на Covid 19 ја покажа важноста од градењето на отпорност при справувањето со најразлични проблеми од пандемичната инфекција, па сè до брзите технолошки промени.

Пандемијата, исто така, даде можност да нè потсети кои вештини им се потребни на учениците во овој непредвидлив свет, како што се донесувањето одлуки, креативното решавање на проблемите и, можеби, пред сè, прилагодливоста. За да можат овие вештини да станат приоритет на сите ученици, отпорноста и резилентноста (еластичноста) мораат да се вградат и во образовниот систем.

ВЛИЈАНИЕ НА ПРОМЕНИТЕ ВО ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ ВРЗ СЕМЕЈСТВОТО НА УЧЕНИКОТ

Оваа краткорочна промена во образовниот домен остави силно влијание врз семејствата ширум светот. Учењето од дома не е само огромен шок за продуктивноста и секојдневните активности на родителите, туку и за социјалниот и образовниот живот на детето. На разочарување на многу деца, тие не остануваат во своите домови за да играат, туку за да го продолжат своето образование во надеж дека нема да пропуштат многу во однос на предвиденото со наставната програма.

Семејството е важна алка во образованието на детето и општо е прифатено дека дава важен придонес за учењето на детето, како што е опишано од страна на авторите Бјорклунд и Салванес (Bjorklund & Salvanes, 2011). Тековната глобална експанзија на домашно образование се чини на прв поглед доста ефективна и позитивна. Но, обично, на оваа улога се гледа како додаток на сè што детето прави во училиште. Родителите им помагаат на своите деца да научат математика воведувајќи ги во едноставни математички проблеми од секојдневниот живот или осветлувајќи лекции од историјата потсетувајќи ги на патувања што ги посетиле важни музеи и знаменитости. Но, да се биде главен извор на знаење, дури и со помош на електронски материјал, е друга работа.

Иако многу родители се успешни во оваа улога (Cluver et al., 2020), не е можно да се генерализира на целата популација. Значи, иако глобалното школување од дома ќе произведе многу инспиративни моменти, некои лути моменти, некои смешни ситуации, може да предизвика чувство на фрустрација, и тешко дека во барем просечно ќе го замени знаењето што детето би го стекнало во училиште. Уште поголема поента е тоа дека ќе има значителни разлики во нивото на помош што семејствата ќе можат да им ја дадат на своите деца за време на учењето.

Клучните разлики вклучуваат количина на време посветена на учење, не-когнитивни вештини на родителите, ресурси (на пример, не секој има пристап до најдобрите материјали на Интернет) и исто така нивото на знаење - понекогаш е предизвик да му се помогне на детето да научи нешто од родителот кој ни самиот не го разбира. Ова ќе може да резултира со зголемена нееднаквост на знаењето помеѓу врсниците (Oreopoulos, Page, & Stevens, 2006).



ОЦЕНУВАЊЕ

Затворањето на училиштата и факултетите не само што ја нарушува наставата низ целиот свет, туку влијае и на процесот на оценување, каде што голем број испити (испрашувања) веќе се одложени или откажани. Евалуацијата за време на пандемијата предизвикана од Ковид 19 се сметаше за помалку важна и беше игнорирана од многу образовни институции. Но, целта на оценувањето е исто така да се добијат повратни информации за напредокот на детето. Недостатокот на овие информации предизвикува неможност да се препознаат потенцијалните и потешкотиите во учењето на детето и може да има долгорочни последици врз детето. Андерсен и Нилсен (Andersen & Nielsen, 2019) во своето истражување ја забележаа последицата од големиот пад на информациите на системот за тестирање во Данска. Како резултат, голем број деца не беа во можност да учествуваат во тестот. Авторите покажуваат дека кога учениците полагаале тест две години подоцна, тие имале 9% зголемен резултат на тестовите по математика и читање.

Важно е да се истакне дека затворањето на институциите не влијае само на оценувањето во училиштата, туку и на сите важни јавни настани што се откажани. Во зависност од времетраењето на ситуацијата со затворени образовни институции, слични мерки веројатно ќе се применат широм светот. Една потенцијална алтернатива за откажаното оценување се предвидените оценки, но Марфи и Вајси (Murphy & Wyness, 2020) покажуваат дека тие честопати се неверодостојни и дека предвидените оценки за учениците од незавидна социјална средина се пониски отколку за учениците кои се со повисок економски статус. Друго решение е оценување засновано врз проценка на наставникот, наместо преку тестови и испити.

Доказите од различни поставки покажуваат големи системски разлики помеѓу тестовите и тестирањето на наставниците, каде насоката на пристрасност главно зависи од тоа дали детето припаѓа на група ученици кои обично покажуваат подобри резултати (Burgess & Greaves, 2013; Rangvid, 2015). На пример, ако девојчињата се подобри по одреден предмет, пристрасноста на наставникот е свртена кон нив, а момчињата се во понезавидна положба. Бидејќи процесот на оценување е многу важен за иднината на учениците и нивното високо образование, преминот кон чисто субјективно оценување може да има потенцијални долгорочни последици за еднаквите можности во понатамошното образование.

Исто така, веројатно е дека некои ученици можат да имаат корист од овој преседан во иднина. На пример, во Норвешка беше донесена одлука сите средношколци да добијат завршено средно училиште во последната година. Маурин и Макнели (Maurin & McNally, 2008) покажуваат дека напуштањето на нормалните процедури за оценување во 1968 година во Франција доведе до позитивни долгорочни последици за вклучените генерации во таа процедура.

Кај повисоките нивоа на образование, многу универзитети (и факултети и колеџи) ги заменуваат традиционалните испити со онлајн алатки за оценување. Ова е нова област и за професорите и за студентите, а оценувањето веројатно ќе има поголема стапка на грешка од вообичаеното. Истражувањата покажуваат дека кандидатите за работа се избираат, меѓу другото, и врз основа на просечната оценка (Piopiunik, Schwerdt, Simon, & Woessman, 2020). Врз основа на тоа, забележуваме дека процесот на оценување е важен не само за поединецот, туку и за општеството во целина (Фоберт, 2012).

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Глобалното затворање на образовните институции поради пандемијата предизвикана од Ковид 19 предизвика големи (и прилично нееднакви) нарушувања во образованието на учениците, во нивното оценување, во откажувањето на квалификациските испити или во замена на нивните полоши алтернативи. Заедничката мисија на сите образовни системи е иста: таа е да се надмине кризата и да се одговори на пандемијата со која се соочуваме. Предизвик е да се намали, што е можно повеќе, негативното влијание што го има оваа пандемија врз учењето и школувањето и да се изгради искуство преку кое учениците ќе напредуваат побрзо во процесот на учење.



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

Бидејќи образовните системи се борат со кризата, мора да имаме предвид и како да се опоравиме и како да се врати претходниот силен систем со ново чувство на одговорност кај сите актери и подобро разбирање и чувство за важноста и потребата да се надминат разликите во можностите и да се осигура дека сите ученици имаат еднакви шанси за еднакво образование. Како што ситуацијата се развива од ден на ден, државите се борат со различни пристапи да го намалат влијанието на пандемијата врз образованието. Тие преземаат чекори за обележување на социјалната димензија на оваа криза што влијае на животот на учениците на безброј начини.

Учениците се одделени од своите врстници и клучно е да се обезбеди нивна благосостојба и да се заштити нивното ментално здравје, како и да се обезбеди дополнителна помош на семејствата, наставниците и негувателите. Во моментот, образованието подразбира поинаква структура, формат и димензија, особено во развиените земји. Ова ги истакнува позитивните аспекти на содржината на Интернетот и нејзината глобална сеопфатна примена, кои досега беа ставени во негативна конотација само за забава и одмор.

Образовните институции треба да се прилагодат на ситуацијата за време на пандемијата со цел да понудат квалитетно образование преку нерезиденцијален формат. Ова ќе им овозможи на студентите и учениците да го продолжат своето учење дури и кога се соочуваат со тешките периоди што ги доживуваат за време на пандемија предизвикана од Covid 19.



БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Andersen, S. C., & Nielsen, H. S. (2019). Learning from Performance Information. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(3), 415-431.
- 2) Anderson, J. (2020, March 30). The coronavirus pandemic is reshaping education. *Quartz*. Retrieved from <https://qz.com/1826369/how-coronavirus-is-changing-education/>
- 3) Barrett, S. (2020, March 23). Coronavirus on campus: College students scramble to solve food insecurity and housing challenges. *CNBC*. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2020/03/23/coronavirus-on-campus-students-face-food-insecurity-housing-crunch.html>
- 4) Bayham, J., & Fenichel, E. P. (2020). The impact of school closure for COVID-19 on the US healthcare workforce and the net mortality effect. *medRxiv* <https://doi.org/10.1101/2020.03.09.20033415>
- 5) Bennett, B., Spencer, D., Bergmann, J., Cockrum, T., Musallam, R., Sams, A., Fisch, K., & Overmyer, J. (2013). The flipped classroom manifest. *International Journal of Education and Research*, 4(11), 1-8.
- 6) Bjorklund, A., & Salvanes, K. (2011). Education and Family Background: Mechanisms and Policies. *Handbook of the Economics of Education*, 3(1), 201-247.
- 7) Brooks, S., Smith, L., Webster, R., Weston, D., Woodland, L., Hall, I., & Rubin, J. (2020). The impact of unplanned school closure on children's social contact, *Eurosurveillance*, 25(13), 21-31. <https://doi.org/10.31219/osf.io/2txsr>
- 8) Burgess, S., & Greaves, E. (2013). Test Scores, Subjective Assessment, and Stereotyping of Ethnic Minorities. *Journal of Labor Economics*, 31(3), 535-576.
- 9) Clement, J. (2020, July 24). Global digital population as of January, 2020. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>
- 10) Cluver, L., Lachman, J. M., Sherr, L., Wessels, I., Krug, E., Rakotomalala, S., Blight, S., Hillis, S., Bachman, G., Green, O., Butchart, A., Tomlinson, M., Ward, C. L., Doubt, J., & McDonald, K. (2020). Parenting in a time of COVID-19. *Lancet* 395(10231), e64. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30736-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30736-4)
- 11) Dlearn. (2019, September 20). 5G technology and its influence on Education. Retrieved from <https://dlearn.eu/5g-technology-and-its-influence-on-education/>
- 12) Faubert, B. (2012). A Literature Review of School Practices to Overcome School Failure. Paris: OECD. HolonIQ. (2020, March 16). COVID-19. Global Education Outlook Survey. Retrieved from <https://globaloutlook.holoniq.com>
- 13) Kawano, S., & Kakehashi, M. (2015). Substantial Impact of School Closure on the Transmission Dynamics during the Pandemic Flu H1N1-2009 in Oita, Japan. *PLOS One* 10(12), e0144839. <https://doi.org/10.1371/014483919326203>
- 14) Lee, J., & Lubienski, C. (2017). The Impact of School Closures on Equity of Access in Chicago. *Education and Urban Society*, 49(1), 53-80. <https://doi.org/10.1177/0013124516630601>
- 15) Murphy, R., & Wyness, G. (2020). Minority Report: the impact of predicted grades on university admissions of disadvantaged groups. CEPEO Working Paper Series 20-07, Centre for Education Policy and Equalising Opportunities: UCL Institute of Education.
- 16) Maurin, E., & McNally, S. (2008). Vive la revolution! Long-term educational returns of 1968 to the angry students. *Journal of Labor Economics*, 26(1), 1-33.
- 17) Narasimharao, B., Kanchugarakoppal, S., & Fulzele, T. (2013). *Evolving Corporate Education Strategies for Developing Countries: The Role of Universities*. Hershey: IGI Global.
- 18) Ngumbi, E. (2020, March 17). Coronavirus closings: Are colleges helping their foreign, homeless and poor students? *USA Today*. Retrieved from <https://www.usatoday.com/story/opinion/2020/03/17/coronavirus-closings-can-strand-poor-foreign-homeless-college-students-column/5054621002/2020-03-23>.
- 19) OECD. (2020). Tackling coronavirus (COVID-19). Retrieved from <http://www.oecd.org/coronavirus/en/>
- 20) Oreopoulos, P., Page, M., & Stevens, A. (2006). Does human capital transfer from parent to child? The intergenerational effects of compulsory schooling. *Journal of Labor Economics*, 24(4), 729-760.
- 21) Piopiunik, M., Schwerdt, G., Simon, L., & Woessman, L. (2020). Skills, signals, and employability: An experimental investigation. *European Economic Review*, 123(1) <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2020.103374>
- 22) Rangvid, B. S. (2015). Systematic differences across evaluation schemes and educational choice, *Economics of Education Review*, 48(1), 41-55.



- 23) Rospenda, K. M., & Richman, J. A. (2005). Harassment and discrimination. In J. Barling, E.K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 149-188). Thousand Oaks: Sage Publishing.
- 24) UNESCO (2020a). Distance learning solutions. Retrieved from <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse/solutions>
- 25) UNESCO (2020b, March 6). How to plan distance learning solutions during temporary schools closures. Retrived from <https://en.unesco.org/news/how-plan-distance-learning-solutions-during-temporarieschools-closures>
- 26) UNESCO (2020c, March 4). 290 million students out of school due to COVID-19: UNESCO releases first global numbers and mobilizes response. Retrieved from <https://en.unesco.org/news/290-millionstudents-out-school-due-covid-19-unesco-releases-first-global-numbers-and-mobilizes>
- 27) UNESCO (2020d, March 24). COVID-19 Educational disruption and response. Retrieved from <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>
- 28) UNESCO (2020e, February 19). How is China ensuring learning when classes are disrupted by coronavirus? Retrived from <https://en.unesco.org/news/how-china-ensuring-learning-when-classes-aredisrupted-coronavirus>
- 29) Vota, W. (2020, April 22). 10 Educational Technology Solutions for COVID-19 Out-of-School Children. ICT works. Retrieved from <https://www.ictworks.org/educational-technology-solutions-covid19-response/#.Xo4udEAzaUk>
- 30) Wong, Z. S. Y., Goldsman, D., & Tsui, K. L. (2016). Economic evaluation of individual school closure strategies: the Hong Kong 2009 H1N1 pandemic. *PloS one*, 11(1).
- 31) World Economic Forum. (2020, March 30). 4 ways COVID-19 could change how we educate future generations. Retrived from <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/4-ways-covid-19-educationfuture-generations>



РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ПРИМЕНАТА НА DESIGN THINKING МЕТОДОЛОГИЈАТА ВО ON-LINE НАСТАВАТА (СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА ТЕМАТА МАРКЕТИНГ)

М-р Весна Живаљевик

СУГС „Владо Тасевски“ - Скопје

zdravkovangel@yahoo.com

АПСТРАКТ

Резултатите од примена на Design Thinking методологија во on-line наставата (со посебен осврт на темата маркетинг) Проблемот кој го разгледувам во мојот труд е:

- On line настава – предизвик или ризик на современиот начин на работење
- Во првиот дел од овој труд ја објаснувам примената на Design Thinking методологијата во наставниот процес во обработка на темата маркетинг. Примената на оваа методологија ја објаснувам преку користење на нејзините наставни техники:
- „Дрво на проблеми“ и „5-те зошто“ (во наставната единица: истражување на пазарот),
- „Целни групи и вклучени страни“ и „Дефинирање на личности“ (во наставната единица: сегментирање на пазарот)
- „Илустрирана скица“ „Физички модел на изводлив производ“ „Тестирање со корисниците“ (наставна единица: креирање на производ/услуга)
- „Одржливост“ (наставна единица: цена и промоција).

По обработката на наставните единици во вториот дел од трудот ги објаснувам насоките кои им ги дадов на учениците во on - line наставата за да го спроведат сето она што е погоре кажано и да ја имплементираат Design Thinking методологијата во нивните проекти кои лично ги изработуваат како Power Point или Prezi презентации. Во изработката на убедлива презентација се придржуваа кон следново:

- спроведоа истражување на пазарот со кое воочија одреден проблем,
- понудија конкретно решение – производ или услуга (слика, цртеж, прототип),
- ја опишаа предноста на нивната идеја во однос на конкурентите,
- ја објаснија целта која сакаат да ја постигнат со решавање на овој проблем.

Заклучни согледувања: По извршеното презентирање од 130 ученици ги објаснувам добиените резултати од учениците за тоа кои се приоритетните проблеми во нашето општество кои треба да бидат решени.

ISBN: 978-608-4690-24-5

УДК: 004.031.4:[37.091.3:005

Клучни зборови: Design Thinking методологија, on-line настава.



ВОВЕД

Со воведувањето на online наставата во оваа учебна година 2020/2021 пред нас наставниците се поставија голем број предизвици меѓу кои јас би ги издвоила следните:

- како да ја воспоставиме потребната комуникација со учениците,
- кои методи и техники да ги одбереме за подобро да го пренесеме нашето знаење,
- на кој начин правилно да го вреднуваме трудот на учениците,
- како правилно да ги оцениме учениците.

Ова се само еден дел од огромниот број прашања со кои се соочивме ние наставниците во современиот начин на работа во образованието.

ПРИМЕНА НА DESIGN THINKING МЕТОДОЛОГИЈА ВО ONLINE НАСТАВАТА

Во овој труд ја објаснувам примената на Design Thinking методологија во online наставата, која ја спроведов при обработка на темата „Маркетинг“ и истата е дел од наставната програма по предметот Бизнис трета година, средно стручно образование. Примената на оваа методологија им ја образложувам на учениците преку користење на нејзините наставни техники:

- „Дрвото на проблеми“ и „5-те зошто“ во наставната единица: истражување на пазарот,
- „Целни групи и вклучени страни“ и „Дефинирање на личности“ во наставната единица: сегментирање на пазарот,
- „Илустрирана скица“, „Физички модел на изводлив производ“, „Тестирање со корисниците“ во наставната единица: креирање на производ/услуга и
- „Одржливост“ во наставна единица: цена и промоција.

Во наставната единица „Истражување на пазарот“ на учениците им ги објаснувам техниките „Дрвото на проблеми“, и „5-те зошто“ од Design Thinking методологијата кои се користат за полесно дефинирање на одредени проблеми, причините за нивно појавување и последиците од нивното постоење. За полесно разбирање на овие техники, им ја покажувам нивната примена преку обработување на конкретен проблем: „Преголемата употреба на пластични шишиња со вода“. Наведениот проблем го запишувам во стеблото на едно дрво. За одредување на причините за настанувањето на овој проблем го поставувам прашањето „ЗОШТО купувате пластични шишиња со вода“. Одговорите на учениците, ги запишувам во коренот од дрвото преку кои учениците ја согледуваат причината за појавување на овој проблем. Потоа го поставувам прашањето кои се последиците од овој проблем т.е. од прекумерната употреба на пластика и одговорите на учениците ги запишувам на гранките од дрвото.

Примената на техниката „5-те зошто“ од Design Thinking методологијата ја објаснувам преку анализа на некоја од причините поради која настанал проблемот. На пример ако една од причините „ЗОШТО купувате пластични шишиња со вода“, учениците ја наведуваат „затоа што не носам вода со себе“, тогаш поставувам прашање „Зошто не носите вода со себе“ итн. Оваа техника понатаму барам да ја применат самите ученици при реализацијата на своето истражување на пазарот со цел да согледаат конкретен проблем од своето опкружување за да можат да понудат иновативен производ/услуга која ќе биде решение на претходно посочениот проблем.

На овој начин учениците треба да дојдат до заклучок дека истражувањето на пазарот подразбира процес на собирање, средување и анализа на податоците со цел постигнување на поголеми резултати. Преку истражувањето на пазарот се собираат и обработуваат информации во врска со потребите на купувачите, конкуренцијата, обемот на продажбата, големината на пазарот, мислењето на купувачите.



Како пример, на учениците им ги презентирам одговорите кои ги добивме преку истражувањето кое го спроведовме од страна на ученичката компанија „Алтер“ под мое менторство, во месец септември 2018 година кај учениците од нашето училиште за употребата на пластичните шишиња:

- 1) Најголем дел од испитаните ученици кажаа дека просечно купуваат 5 пластични шишиња во текот на една недела или пресметано во паричен износ тоа се 300 денари месечно (5 шишиња x 4 недели x 15 денари за едно шише).
- 2) Во текот на една година секој ученик троши 3 600 денари за купување на вода или сок во пластични шишиња (300 денари x 12 месеци).
- 3) Речиси кај сите ученици добивме негативен одговор околу нивната информираност за загадувањето на животната средина предизвикано од преголемата употреба на пластични шишиња.

Нашата анализа ја проширивме на ниво на целото училиште и добивме дека за вкупно 800 ученици колку што учат во „Владо Тасевски“ на годишно ниво во корпите за отпадоци се фрлаат 2 880 000 денари за пластични шишиња со вода (800 ученици x 3 600 денари) или 46 500 евра. Најголемиот проблем е фактот дека овие 192 000 пластични шишиња годишно, завршуваат како пластичен отпад кој дополнително ја загадува животната средина, реките, морињата, океаните и целата природа.

За следниот час како домашно им задавам задача на учениците да ги идентификуваат вклучените страни / чинители кои се под директно влијание на проблемот преку што се надоврзувам на следната наставна единица – сегментирање на пазарот.

Во реализација на овој час „Сегментирање на пазарот“ ја користам техниката „Целни групи и вклучени страни“ и „Дефинирање на личности“ така што учениците треба да размислат за карактеристиките на целна група т.е. лицата за кои е наменет производот и кои треба да бидат потенцијални купувачи на нивниот производ/ услуга. Овие личности се само фиктивен лик кој треба да го креираат опишувајќи ги неговите карактеристики, потреби и однесување. Овој фиктивен лик треба да одговара на целната група – луѓето кои се директно засегнати со проблемот и најдобро е на овој лик да му дадат и име.

На учениците им задавам конкретен проблем: Преголемата загаденост во општина Аеродром и се поголемата заинтересираност за купување на електрични тротинети, го поттикнале сопственикот на еден бизнис да отвори продавница за електрични тротинети. Како овој сопственик на бизнис ќе открие кои се неговите потенцијални купувачи?

Почнуваме со сегментирање на пазарот за да дојдеме до целната група:

- Географски податоци - ја давам претпоставката дека во општина Аеродром имаме 100 000 жители,
- Физички карактеристики на купувачите – најголеми купувачи на електрични тротинети се мажи и жени на возраст од 19-39 години а претпоставуваме дека тоа се 50% од вкупниот број на жители или 50 000 купувачи,
- Следниот критериум според кој го сегментираме пазарот се финансиските примања (месечни примања поголеми од 400 евра). Претпоставуваме дека 50% од овие 50 000 купувачи имаат плата која е поголема од 400 евра и можат да си дозволат купување на електричен тротинет т.е. доаѓаме до 25 000 лица,
- Ако ги земеме во предвид психолошките карактеристики на купувачите а тоа е нивната заинтересираност за решавање на проблемот со загадувањето на воздухот од издувните гасови на автомобилите и ако тоа се 50% од претходните 25 000 тоа значи дека 12 500 лица се заинтересирани за купување на електричен тротинет.



Фокусирањето кон овие 12 500 потенцијални купувачи од вкупниот пазар од 100 000 жители ќе заштеди средства и енергија на основачот на бизнисот во креирањето на насочен маркетинг. На овој начин преку сегментирање на пазарот доаѓаме до целната група т.е. до потенцијалните купувачи кон кои треба да го насочиме нашето внимание за да ја рекламираме нашата нова продавница за електрични тротинети и да го привлечеме нивното внимание.

На овој начин заедно со учениците го дефинираме сегментирањето на пазарот како хомогена група на луѓе која се разликува од другите и поседува некои свои специфични карактеристики. Преку добиените одговори заклучуваме дека целта на сегментирањето на пазарот е претпријатието да согледа врз кој дел од пазарот треба најмногу да делува.

На учениците им објаснувам како ги дефинираме потенцијалните купувачи на алуминиумски термоси во ученичката компанија „Алтер“ која е формирана под мое менторство. Целта на овој еколошки проект е да постигнеме замена на пластичните шишиња со алуминиумски термоси. Почнувам со следниве прашања:

- Колку ученици учат во нашето училиште?

Локација и возраст (во нашето училиште има 800 ученици на возраст од 14 до 18 години).

- Колкав број од учениците вршат селекција или рециклирање на отпад?

Психолошки карактеристики - свест за здрава животна средина сметаме дека 50% од учениците ќе сакаат да го решат проблемот со пластичните шишиња со што доаѓаме до 400 ученици.

- Колку ученици финансиски ќе можат да си дозволат купување на алуминиумски термос?

Финансиска способност (секој средношколец има ограничен месечен џепарлак и сметаме дека само 50% од 400 ученици ќе можат да купат алуминиумски термос а тоа се отприлика 200 ученици).

На овој начин дојдовме до нашиот директен потенцијален купувач а тоа е ученик на возраст од 14 до 18 години, кој учи во СУГС „Владо Тасевски“, има желба да го реши глобалниот проблем со загадувањето на животната средина кој настанува со преголемата употреба на пластични шишиња кои ја загадуваат животната средина и истиот тој ученик може да си дозволи купување на алуминиумски термос по цена од 250 денари.

„Производот во маркетингот“ – во оваа наставна единица користејќи ја Design Thinking методологијата ги објаснувам техниките „илустрирана скица“, „физички модел на изводлив производ“ и „прототип изработен од хартија, дрво, пластика“ со што ги охрабрувам учениците да преминат кон изработка на прототип од производот т.е. минимално изводлив производ – решение на претходно воочен проблем. На учениците им посочувам дека треба да обрнат внимание на дизајнот, квалитетот, амбалажата, функционалноста, како и креирање на свој заштитен знак за овој производ посочувајќи го следново:

- Прототипот не треба да биде совршен производ,

- Изработката на прототипот е повторлив процес: креирате нешто, го презентирате, учите од истото, непотребното го отстранувате и градите подобра верзија.

На учениците им објаснувам дека можат да ги користат следниве начини на изработка на прототип кои се дел од Design Thinking методологијата:

- Услуга (услугата може да биде наменета за маргинализирани групи, помош на постари лица, делење на храна, фитнес центар, едукативен центар за лица со посебни потреби и др.)

- Физички производ (изработка на термос, електричен велосипед, соларна клупа, ролетни што апсорбираат соларна енергија и ја претвораат во електрична, контејнер за селекција на отпадоците и др.)

- Дигитална алатка (изработка на веб сајт, видео игра, мобилна апликација, You Tube видео и др.)



За да ги дообјасниме карактеристиките на производот, го користам примерот од ученичката компанија „Алтер“ во нашето училиште која врши продажба на алуминиумски термоси со еколошки пораки по мое менторство м-р Весна Живаљевиќ. Го презентирам нивниот веб сајт <https://alter-com-mk9.webnode.com/> преку кој учениците можат да ги согледаат особините (белезите) на термосите:

- **Дизајн** – естетскиот изглед на термосите во голема мера е привлечен за окото на младите луѓе,
- **Збор, заштитен знак** – на секој термос има залепено стикери со еколошки пораки: Дај пластичен кош не биди за природата лош, Смени ја модата користи термос за водата, Наполни го термосот Full и биди Cool, Спаси ја природата користи термос за водата,
- **Квалитет** – алуминиумските термоси имаат висок степен на издржливост за разлика од стаклените или пластичните термоси,
- **Амбалажа** - секој термос е спакуван во картонска амбалажа на која стои декларација за производот,
- **Функционалност** – водата останува ладна и до неколку часа,
- **Гаранција и сервис** – секој термос има своја гаранција која се наоѓа во внатрешноста на амбалажата.

Во обработката на наставната единица **Цената во маркетингот** ја користам „*Design Thinking*“ методологијата преку наставната техника „Потребни ресурси“ со цел учениците сами да ја одредат цената на својот прототип базирајќи се на следново:

- 1) **Материјали** – во еден квадрат треба да ги наведат материјалите потребни за изработка на прототип на производ и секој од нив да го изразат количински и вредносно, во пари.
- 2) **Опрема** – во вториот квадрат треба да наведат со која опрема мора да располагаат за да го изработат прототипот на производ/услуга.
- 3) **Човечки ресурси** – колку луѓе се потребни и со кои вештини треба да располагаат за да го изработат потребниот прототип на производ/услуга. Нивната проценка ќе ја даде вкупната вредност на трошоците за човечки ресурси која ќе ја внесат во третиот квадрат.
- 4) **Поддршка** – во четвртиот квадрат ќе ги предвидат трошоците за локација, трошоците за промоција, каналите на дистрибуција.

Преку збирот од сите овие четири квадрати (материјали, опрема, човечки ресурси, поддршка) секој од учениците може да ја утврди цената на чинење на својот прототип.

РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ПРИМЕНАТА НА DESIGN THINKING МЕТОДОЛОГИЈА ВО ONLINE НАСТАВАТА

Секој ученик доби задача да изготви решение на одреден проблем кој сам го воочил и да подготви презентација во која треба да го образложи следново:

- 1) **„Проблем“** – на првиот слајд од презентацијата ученикот треба да го објасни проблемот со кој се соочува и кој се наоѓа во неговото опкружување. Освен проблемот ученикот објаснува кој е засегнат со овој проблем и големината на засегнатата група. Ги охрабрувам учениците да се навратат повторно на „Дрвото на проблеми“ каде што на стеблото можат да го запишат проблемот, во коренот да ги претстават причините за негово настанување и на гранките да ги запишат последиците од неговото постоење.
- 2) **„Решение“** – на вториот слајд ученикот треба да ги опише најважните елементи на предложеното решение. Во овој дел мора да го осмисли следното:



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

- име на својот производ или услуга,
 - порака која сака да ја упати до пошироката јавност,
 - таргет групи (до кого треба да стигне пораката и за кого е наменет производот),
 - буџет (цена на чинење или набавна цена, продажна цена и профит).
- 3) **„Предност“** – секој ученик на следниот слајд треба да ја објасни уникатноста на својот прототип и неговата предност. На пример: ученикот кој го предлага решението за рециклирање на отпадот може да истакне дека општината нема воведено канти за рециклирање и не постои кампања за подигнување на свеста кај населението за здрава животна средина. На овој начин секој ученик треба да го привлече вниманието на купувачите, да се појави заинтересираност и посакување за негово купување.
- 4) **„Цели“** – последниот чекор е продажба на производот/услугата со што се овозможува задоволување на потребите и исполнување на желбите и очекувањата на купувачите. Секој ученик треба да размисли кои облици на промоција ќе ги користи (економска пропаганда, продажна промоција, публицитет или лична продажба) во продажбата на своите производи.

На учениците им посочив најпрво да одберат добар темплејт за својата презентација, во презентацијата да користат повеќе слики а помалку текст (една слика вреди колку илјада зборови) и во временски период од 10 до 15 минути секој ученик да го сподели својот екран и да го образложи своето решение, својата маркетинг идеја.

ЗАКЛУЧОК

Врз основа на добиените решенија од учениците мојот заклучок од примената на Design Thinking методологијата во online наставата е големата иновативност, креативност и претприемнички дух кој го покажаа учениците презентирајќи ги своите решенија за бројните проблеми со кои се соочуваат секојдневно. Вкупно беа презентирани 110 маркетинг идеи базирани на Design Thinking методологијата и секоја од нив беше оригинална, уникатна и единствена.

Најголем дел од учениците (52%) презентираа свои идеи со кои сакаат да ги сочуваат природните убавини на нашата земја нудејќи иновативни решенија од областа на заштита и унапредување на квалитетот на животната средина преку:

- замена на пластичните кеси со платнени и хартиени торби,
- задолжително воведување на посебни корпи за отпадни батерии во секој дом или поголема институција,
- субвенции за електрични автомобили,
- електрични автобуси за учениците,
- поставување на сончеви колектори на покривите од секое училиште,
- поставување на апарати за рециклирање на пластичните шишиња во училиштата и на високо фреквентни места,
- поголемо користење на електрични велосипеди кои треба да ги заменат автомобилите,
- електрични тротинети со кои ќе се реши проблемот со загадениот воздух во градот,
- засадување на поголеми зелени површини,
- поголеми инвестиции во велосипедски патеки,
- поголема гасификација во градот, поставување на филтри на оџаците итн.

Следната група на многу значајни проблеми за кои 30% од вкупниот број ученици го понудија своето решение се однесуваат на социјалното претприемништво. Секојдневно соочени со оваа група на проблеми учениците



МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ:

Успешни практики во време на пандемија и идни менаџерски предизвици

понудија алтернативни решенија во кои доминираше нивната емпатија, топлина и желба да им помогнат на социјално загрозените лица на следниов начин:

- поставување на посебно обележани пунктови за собирање на храна со цел да им се помогне на социјално загрозените лица,
- решавање на проблемот со бездомните лица преку реконструкција на старите градби во нашиот град,
- згрижување и привремен престој на жените жртви на семејно насилство,
- решавање на проблемот со менталното здравје и недоволната социјализација кај младите преку стручна помош од психолог, социолог, психотерапевт.

Применувајќи ја Design Thinking методологијата 18 % од учениците ги понудија следниве решенија: изградба на згрижувалишта за кучињата скитници или нивно вдомување во семејствата како домашни миленичиња, со што тие би ја добиле потребната нега и грижа а воедно на овој начин би се решил еден од најголемите проблеми во градот, примена на 3D таблети од страна на учениците во училиште, соларна клупа со полнач и WiFi која треба да биде поставена во училишните дворови за поголема социјализација на младите, посебни корпи под агол за велосипеди, развој на домашниот туризам во нашата земја и други иновативни идеи.

Сметам дека со ваквата примена на Design Thinking методологијата во online наставата успеав да ја разбудам креативноста, иновативноста и претприемништвото кај оваа генерација млади луѓе а со тоа и да ги охрабрам во иднина да преминат кон реализација на своите маркетинг идеи преку започнување на сопствен бизнис.



БИБЛИОГРАФИЈА

- 1) Brown T., The Next Big Thing in Design, Retrieved 21 January, 2016, from <https://medium.com/ideo-stories/the-next-big-thing-in-design-513522543a6f#.h2lu74oan>
- 2) Andrea Scheer, Christine Noweski, Christoph Meinel, Transforming Constructivist Learning into Action: Design Thinking in education, Hasso Plattner Institute at University of Potsdam, Germany, 2011
- 3) Compton M. & Barret S., Grounded Theory in Art and Design, Proceedings in International Conference for Design Education Researchers, p.1164
- 4) Design Council, A study of the design process, Retrieved 12 January, 2016, from [http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)
- 5) Grocott L., & Kobori M. (2015), The Affordances of Designing for the Learning Sciences, Proceedings in International Conference for Design Education Researchers (Volume 3) (pp.1181-1182). Retrieved 10 January, 2016, from https://www.academia.edu/13300472/International_Conference_for_Design_Education_Researchers_volume_3.
- 6) Wieland, H., Kaartemo, V., Complexity by Design. Retrieved 15 December, 2015, from <http://www.naplesforumonservice.it/uploads//files/Wieland,%20Kaartemo%20Complexity%20by%20Design.pdf>
- 7) Aalto University. (2016). Executive programs. Design Thinking for Business. Retrieved 21 January, 2016, from <http://www.aaltoee.com/program/design-thinking-business-innovation/general-info>



simposium.bas.edu.mk

isbn: 978-608-4690-24-5