



Петти симпозиум
**МЕНАЏМЕНТОТ И
СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ**

Предметен фокус
**СОВРЕМЕНИТЕ ТРЕНДОВИ
ВО РАБОТЕЊЕТО НА
ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

**ЗБОРНИК НА
ТРУДОВИ**



БАС СИМПОЗИУМ

МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ

БИЗНИС АКАДЕМИЈА СМИЛЕВСКИ - БАС, СКОПЈЕ
БАС ИНСТИТУТ ЗА МЕНАЏМЕНТ, БИТОЛА



Петти стручен симпозиум
МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕННИТЕ ПРАКТИКИ
со предметен фокус
СОВРЕМЕННИТЕ ТРЕНДОВИ ВО РАБОТЕЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ

Скопје, 2017

Издавач

Бизнис Академија Смилевски – БАС, Скопје

За издавачот

Проф. д-р Мая Кочоска

Претседател на програмскиот одбор

Техничка и компјутерска обработка

Иван Ѓорѓиевски

Корица

Иван Ѓорѓиевски

CIP - Каталогизација во публикација

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

658.1:005(062)

ПЕТТИ симпозиум "Менаџментот и современите практики" со предметен фокус "Современите трендови во работењето на организациите" : зборник на трудови. - Скопје : Бизнис академија Смилевски, 2017. - 297 стр. ; илустр. ; 30 см

Фусноти кон текстот. - Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-4690-15-3

а) Работење на организации - Менаџмент - Собири

COBISS.MK-ID 103499274

ПРОГРАМСКИ ОДБОР

1. Проф. д-р Маја Кочоска – претседател
2. Проф. д-р Цветко Смилевски
3. Доц. д-р Лидија Стефановска
4. Проф. д-р Гордана Тасевска
5. Проф. д-р Тони Соклевски
6. Проф. д-р Таип Јакупи
7. Виш пред. м-р Даниела Карадаков
8. Виш пред. м-р Дијана Дамевска
9. М-р Ана Салтирова Давидовски

ОРГАНИЗАЦИСКИ ОДБОР

1. Виш пред. м-р Благој Грубор – претседател
2. Доц. д-р Марјан Танушевски
3. Виш пред. м-р Срџан Прокиќ
4. Ненад Дафинчевски, МБА
5. Ана Христовски, МБА
6. Наташа Коцевска, МБА
7. Иван Ѓорѓиевски
8. Симона Наќева

СОДРЖИНА

ПРОГРАМСКИ ОДБОР	4
ОРГАНИЗАЦИСКИ ОДБОР	4
СОДРЖИНА.....	5
ТРУДОВИ	5
СЕКЦИЈА 1:	8
Актуелни менаџерски практики.....	8
СЕКЦИЈА 2:	152
Иновативни решенија во работењето на организациите	152

ТРУДОВИ

СЕКЦИЈА 1: АКТУЕЛНИ МЕНАЏЕРСКИ ПРАКТИКИ

ИМЕ НА АВТОР/И	НАСЛОВ НА ТРУД	
Проф. д-р Цветко Смилевски	МЕНАЏЕРСКИТЕ ПРАКТИКИ И МЕНАЏЕРСКО-ВОДСТВЕНИОТ РАЗВОЈ	9
Милена Мајсторовска	ПОТРЕБАТА ОД ЕФЕКТИВНА ОБУКА ЗА ВРШЕЊЕ НА СТРУЧЕН НАДЗОР ВО ЗДРАВСТВЕНА УСТАНОВА.....	15
М-р Младен Трајков	РАЗВОЈОТ НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ПОЛИЦИСКИТЕ СТРУКТУРИ НЕКОГАШ И ДЕНЕС.....	25
Дипл.екон. Наташа Трајкова	ПРИМЕНА НА 360 СТЕПЕНИ ФИДБЕК ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР	31
М-р Симона Џуклеска	ПРОФЕСИОНАЛИЗМОТ НА ПОЛИЦИСКИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ КАКО ДЕЛ ОД	
Проф. д-р Гоце Џуклески	АНТИКОРУПЦИСКАТА СТРАТЕГИЈА ВО МВР	40
Сања Мерџановска, Виш пред. м-р Даниела Карадаков	СОВРЕМЕНИ МОТИВАЦИСКИ ПРАКТИКИ ЗА ПОГОЛЕМА КОНКУРЕНТНОСТ ..	48
МВА Стефанија Мирческа	ОРГАНИЗАЦИЈА НА СИСТЕМОТ ЗА ГРАНИЧНА КОНТРОЛА ВО Р.МАКЕДОНИЈА – УСЛОВ ЗА ЕФИКАСЕН БЕЗБЕДНОСЕН МЕНАЏМЕНТ	57
Зоран Петровски Магдалена Петровска	МОДЕЛ ЗА ПРИМЕНА НА БАЛАНСИРАНА КАРТИЧКА НА РЕЗУЛТАТИ ВО СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	62
Жарко Трајков	КОМПЕТЕНЦИИТЕ КАКО ОСНОВА ЗА КОНТЕМПЛАТИВНОСТ.....	71
Марија Петроска	НЕДИСКРИМИНАЦИЈА НА РАБОТНОТО МЕСТО - ФАКТОР ЗА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ.....	81
МБА Санде Смиљанов	МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ ВО ОРГАНИЗИРАЊЕ И ФАСИЛИТИРАЊЕ НА ДВОДНЕВНА ПЛАНИРАЧКА КОНФЕРЕНЦИЈА НА ЕКСПЕРТСКИ ТИМ ОД ЗЕМЈИТЕ УЧЕСНИЧКИ ЗА ПОДГОТОВКА НА ЗАВРШЕН ДОКУМЕНТ НА КОНФЕРЕНЦИЈАТА	90
Марина Јорданоска	ИНТЕРНЕТ РЕКЛАМИРАЊЕТО КАКО КЛУЧЕН ФАКТОР ЗА УСПЕШНА МАРКЕТИНГ КАМПАЊА	101
Лектор м-р Дијана Виденовик Маја Станковска Костова, МБА студент Виш пред. м-р Даниела Карадаков	СОВРЕМЕНАТА УЛОГА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО	108
	ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПОТРЕБИТЕ ЗА ОБУКА ВО КРОАЦИА ОСИГУРУВАЊЕ - ЖИВОТ	115
Проф. д-р Маја Кочоска Катерина Котлареска Маневска	MYSTERY SHOPPING – МОЌНА АЛАТКА ЗА МЕРЕЊЕ НА ЗАДОВОЛСТВОТО КАЈ ПОТРОШУВАЧИТЕ	122

Виш пред. м-р Дијана Дамевска, докторант Катерина Петровска	ОПШТЕСТВЕНО ОДГОВОРНИОТ МАРКЕТИНГ ВО НАСОКА НА СОЗДАВАЊЕ ЛОЈАЛНИ КОРИСНИЦИ	130
Д-р Гордана Тасевска	МЕТОДОТ 635 ВО РАЗВИВАЊЕТО НА КРЕАТИВНОСТА И ИНОВАТИВНОСТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО СОВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ	139
МБА Наташа Коцевска	ПРИДОНЕСОТ НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ ВО ИНСТИТУЦИОНАЛНИОТ ОДНОС КОН ПРОМЕНите	146

СЕКЦИЈА 2: ИНОВАТИВНИ РЕШЕНИЈА ВО РАБОТЕЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

ИМЕ НА АВТОР/И	НАСЛОВ НА ТРУД	
МБА Тања Тасевска Иван Тасевски	ЕВАЛВАЦИЈАТА КАКО ПОТТИК ЗА КОРПОРАТИВНОТО ПРЕТПРИЕМНИШТВО ВО СОВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	153
М-р Марјан Трајковски Проф. д-р Маја Кочоска	СТРАТЕГИЈА НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ПРЕКУ ТЕХНОЛОШКИ РАЗВОЈ И ВОВЕДУВАЊЕ НОВИ ТЕХНОЛОГИИ.....	162
МБА Симеон Трајковски	СОЦИЈАЛНИТЕ МЕДИУМИ КАКО АЛАТКА ЗА МЕНАЦИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ	171
М-р Марија Георгиевска д-р Љубиша Николовски	ПРОМОЦИЈА НА ИНСТИТУЦИОНАЛНАТА ПОДДРШКА ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА МЕНАЦЕРСКИТЕ КАПАЦИТЕТИ НА ПРЕТПРИЕМАЧИТЕ	183
д-р Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска Евгенија Ѓорѓиоска	ПРИСТАПИ ЗА ПОТТИКНУВАЊЕ НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО	189
Александар Споа	ПОТРЕБА ОД СЕКТОР ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ПРИВАТНА БОЛНИЦА	197
Виш пред. м-р Даниела Карадаков М-р Сашко Карадаков	Z ГЕНЕРАЦИЈА: НОВ ПРЕДИЗВИК ЗА ОРГАНИЗАЦИИТЕ	206
д-р Маја Милевска -Кулевска	ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТОТ ВО БРЕИНОБРЕИН КОМПАНИИТЕ НИЗ СВЕТОТ	214
М-р Елизабета Милеска д-р Гордана Тасевска	ПСИХОЛОШКИОТ КАПИТАЛ И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ.....	219
Доц. д-р Лидија Стефановска Проф. д-р Горан Василевски	РАЗВОЈНИ СТРАТЕГИИ ВО Е – БИЗНИСИТЕ	226
Проф. д-р Тони Соклевски Мирјана Соклевска	ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ ПРЕКУ ПРИМЕНА НА ИТ ТЕХНОЛОГИИ	235
М-р Стеван Поповски	КОРИСТЕЊЕ НА ISO СТАНДАРДИ ЗА СИСТЕМИ ЗА УПРАВУВАЊЕ ВО СВЕТОТ И ВО МАКЕДОНИЈА.....	242
Доц. д-р Виктор Митревски	УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЗНАЕЊЕ ВО РЕАЛИЗАЦИЈАТА НА ПРОГРАМИТЕ ПО ФЗО ОД ОДДЕЛЕНСКА НАСТАВА	251
Доц. д-р Марија Котевска Димовска Проф. д-р Менде Солунчевски	ВЛИЈАНИЕ НА СОВРЕМЕНИ ПРАКТИКИ ВО МЕНАЦИРАЊЕ СО РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ	260
МБА Андријана Апостолова	ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА КРЕАТИВНОСТА И ИНОВАТИВНОСТА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ	267
МБА Ненад Дафинчевски Виш пред. м-р Горазд Смилевски	АНАЛИЗА НА ПОТРЕБА ЗА ОБУКИ ПРОИЗЛЕЗЕНИ ОД ПРОЦЕНКА НА ИЗВЕДБАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ	273

Иван Ѓорѓиевски	БИЗНИС ЛАБОРАТОРИЈА – ИНОВАТИВЕН МОДЕЛ ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ВРАБОТЛИВОСТА КАЈ СТУДЕНТИТЕ.....	281
Таип Јакупи Горазд Смилевски	СТРАТЕШКИ РАЗВОЈ НА КВАЛИТЕТО НА РАБОТНИОТ ЖИВОТ И ЕФЕКТИВНОТО РАБОТЕЊЕ – ВАЖЕН ПРЕДУСЛОВ ЗА ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТНОСТ.....	287
МБА Ана Христовски	ВАЖНОСТА НА ТЕРЕНСКАТА СТУДЕНТСКА ПРАКСА ЗА СТУДЕНТИТЕ ПО БИЗНИС И МЕНАЏМЕНТ	293



СЕКЦИЈА 1:

Актуелни менаџерски практики





УДК: 005.32

МЕНАЏЕРСКИТЕ ПРАКТИКИ И МЕНАЏЕРСКО-ВОДСТВЕНИОТ РАЗВОЈ

Проф. д-р Цветко Смилевски

БАС Институт за менаџмент Битола
cvetko_detra@yahoo.com

АПСТРАКТ

Во трудот се прикажува состојбата со современите менаџерски практики во РМ на примерок од 126 испитаници од трите хиерархиски нивоа: управен или надзорен одбор (политики), топ менаџмент (стратегиско ниво) и оперативни менаџери и нивни подредени неменаџерски кадри (оперативно ниво). Прикажани се наодите од три категории практики: учење за добри практики, зачестеност на добрите практики и ефекти од добрите практики. Како клучна варијабла за овој труд е состојбата со менаџерско-водствената сукцесија. Врз основа на клучните емпириски наоди во трудот се актуелизира академско-консултантската дебата за академските приоритети (фокуси) и консултантските интервенции во функција на балансирање на менаџерско-водствениот развој и организациската одржливост на фирмите.

Клучни зборови: менаџерска сукцесија, балансирање на интересите, менаџерско-водствен развој, организациска одржливост.

1 ВОВЕД

Менаџерскиот развој и менаџерската сукцесија претставува сè подоминантен предмет на современиот менаџмент на човечките ресурси (Матис, Р.Л. и Џексон, Џ.Х., 2010:290-321). Ова прашање, во нашата бизнис заедница е актуелно и поради фактот што сме во период кога по сопственичката трансформација на фирмите (приватизација) каде што голем број директори станаа и доминантни сопственици, заради биолошките законитости, сега се решава прашањето на семејна транзиција не само на сопственоста, туку и на менаџментот во приватизираните фирми. Токму тие две состојби (теоретско аргументирана потреба од професионална менаџерска сукцесија и практика на семејно наследување на топ-менаџментот) бараат наше академско и консултантско занимавање со овој феномен со цел да го дадеме својот општествен придонес во економскиот развој на земјата. Дополнителен наш интерес е профилирање на содржината на студите по професионален менаџмент на БАС во функција на менаџерска сукцесија и кариерен развој што веќе се случува со вонредните студенти на додидипломски студии и со студентите на ПДС.

Во 2016 година на Меѓународната научна конференција: „Предизвиците на глобализацијата и социо-економското окружување на ЕУ“ во организација на Центарот за високо образование од Ново место, Словенија, во април 2016 година, го поднесов трудот „Организациската одржливост и теоријата на балансирање на интересите. Во него ги актуелизира потребите и можностите од балансирање на интересите на засегнатите страни на сите три организациски нивоа: ниво на политики, стратегиско ниво и оперативно ниво во функција на обезбедување на организациска одржливост. Со цел да ја утврдиме реалноста во однос на тој предложен концептуален модел, во јануари 2017 година преку БАС Институтот за менаџмент Битола беше спроведено апликативно емпиричко истражување на менаџерско-водствените практики кои се однесуваат не само на организациската, туку и на водствената одржливост. Резултатите од тоа истражување се презентирани на Меѓународната лидерска конференција на ПАР Школата за бизнис Риека, одржана во март 2017 година под наслов: „Одржливото водство и организациската одржливост преку организациски промени“. Покрај позитивните тенденции на добри менаџерски практики на водствено однесување, идентификувано е значително отсуство на политики и практики на менаџерска сукцесија како еден од клучните фактори на организациската одржливост. Во овој труд се иницираат академска и консултантска дебата за можни излезни решенија во подобрувањето на состојбите во таа област на менаџментот на човечките ресурси.

2 АКАДЕМСКИ И КОНСУЛТАНТСКИ ПРЕДИЗВИК

2.1 МЕТОДОЛОГИЈА НА ЕМПИРСКОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

Предметот на споменатото истражување на менаџерско-водствените практики вклучуваше три основни компоненти: учењето за добри водствени и менаџерски практики, видови на водствени и менаџерски практики и нивна зачестеност и ефекти од тие практики во поглед на организациската одржливост. Дополнително, зависно од нивото, се побараа мислења на анкетираните за менаџерско-водствената сукцесија во фирмите каде што анкетиарните се вработени.

Со намера да обезбедиме неопходна репрезентативност на примерокот, до испитаниците за ова истражување дојдовме по два канали. Првиот канал беа службите за човечки ресурси членки на Асоцијацијата за човечки ресурси на РМ кои беа замолени да обезбедат анкетирање на по 2-3 испитаници за секој од 4-те категории на испитаници, а вториот канал беа сите вонредни



студенти на последните три генерации додипломски студии и студентите на ПДС на Бизнес академија Смилевски - БАС.

Со ваквиот пристап го обезбедивме примерок од вкупно 132 испитаници од следниве суб-примероци:¹ 16 испитаници од 16 организации од нивото на политики; 30 испитаници од 30 организации од стратегиското ниво; 47 испитаници од 36 организации од оперативното ниво и 39 испитаници од 36 организации од редот на неменаџерските кадри.

2.2 КЛУЧНИ НАОДИ ЗА МЕНАЏЕРСКИТЕ ПРАКТИКИ И МЕНАЏЕРСКАТА СУКЦЕСИЈА

Деталниот приказ и интерпретација на наодите од ова истражување за менаџерските практики на споменатите три нивоа (политичко, стратегиско и оперативно) и на трите категории практики (учење, практики, ефекти) се содржани во споменааот труд презентиран на ПАР Лидерската конференција. Тука се ограничуваме само на приказ на позитивните остварувања како основа за натамошен развој, а посебно ги издвојуваме заостанувањата во менаџерската практика кои бараат академско третирање и консултантско интервенирање во организацискиот развој на фирмите кај нас.

На **оперативно ниво** практиките се идентифкувани според самопроценка на линиските менаџери (назроници, шефови, оперативни менаџери) и проценката по истите индикатори од страна на нивните подредени, како посебен вид на методолошка триангулација.

Добиените резултати од самопроценката (пет од 8 форми на учење за добри практики) покажуваат дека најголемиот број практики се оценети (на четиристепена скала 4- секогаш, 3 - често, 2-ретко и 1- никогаш) : помеѓу 3 и 2. Оваа самопроценка во висок степен е потврдена и од страна на нивните подредени поради што можеме да констатираме дека во практиката иако не секогаш, но мошне често, се практикуваат форми на учење за подобрување на менаџерската компетентност. Подеталниот увив во резултатите, пак, покажува дека сепак позачестени се формите за учење за подобро тековно работење со подредените, отколку учење за повисока менаџерска позиција.

Во проценката на менаџерските практики, посебно оние со нагласена водствуна улога се јавува значителен дел на практики за кои менаџерите сметаат дека „треба да се прави, но немам овластување за тоа“. Овој наод е првата индикација во која насока треба да се бараат решенијата за посоодветно искористување на веќе создадените индивидуални менаџерски и водствуни компетенции.

Со статистичката обработка на добиените податоци од испитаниците на **стратегиско ниво** се констатира дека учењето за тековното работење (Следење на задоволството на засегнатите страни и Здравје и заштита при работа) е *значително почесто од учењето за развој*, односно учењето на посовремените концепти на стратегиското работење (Правење PPESTTS или PEST анализа на работењето и Правење анализа според Портеровиот модел на 5 сили).

И во имплементација на добри практики на стратегиско ниво, најниски вредности се добиени за индикаторот *Преглед на менаџерската изведба* како клучна практика која овозможува добивање релевантни информации за подредените оперативни менаџери, особено значајни за

¹ Вкупниот број на организации не е збир од организациите по субпримероците бидејќи од некои организации има по неколку испитаници. Сметаме дека ваквото прикажување на субпримероците по испитаници е посоодветно.

регрутирање и развој на своите потенцијални сукцесори во процесот на градење одржливо водство. Оценката од 4,15 е сосема близку до модалитетот: *треба, но немам овластувања да го правам тоа.*

Во делот на ефектите на стратегиското водство се идентификувани позитивни трендови во распределбата на организациската енергија во градењето на организациска одржливост: просечните вредности на учество на организациската енергија за потребите на подобрување на внатрешните процеси од 18-20% и за организациско учење и развој од 19-23% е мошне позитивен охрабувачки тренд кој води ја изразува стратешката ориентираност кон организациска одржливост.

На дополнителното прашање за ефектите на стратегиското водство во обезбедување на *водствена сукцесија*, 10 испитаници изјавиле дека во нивните подредени гледаат само еден потенцијален сукцесор, 11 идентификувале 2 потенцијални сукцесори, еден испитаник смета дека има 3 потенцијални сукцесори, а 5 испитаници не дале одговор.

За истото претходно прашање, испитаниците од редот на *членовите на управните и надзорните тела* дале многу полесимистички одговор: за наследник на генерален директор да биде еден од подредените се изјасните тројца испитаници, тројца испитаници наследникот го гледаат во истакнати надворешни кандидати, седум испитаници се изјасниле дека немаат дефиниран став, додека останатите (тројца) не се изјасниле. Ваквата состојба упатува на заклучок дека управните и надзорните тела во испитаните организации малку посветуваат внимание на обезбедување планска сукцесија што се јавува како отежнувачка практика во обезбедување одржливо водство во организацијата.

Како и на стратегиско ниво и *на ниво на политики* главниот фокус на *учењето* е за потребите на тековното работење (позачестено учење за областите: Здравје и заштита при работа и Разгледување годишни и периодични менаџерски извештаи) дека значително поретко за областите поврзани со развојот како што се Организациско разузнавање и Екстерни споредби (бенчмаркинг). Дури и на ова, највисоко ниво, за *практиките* ориентирани кон развој што е примарна функција на ова ниво на водството, за две практики од оваа област се дадени одговори близку до модалитетот 4 – *треба, но немам овластувања да го правам тоа.* Тоа се практиките 5. Следење на екстерното окружување (околина) со средна оценка 4,38 и Обезбедување директорски аудит.

За *ефектите* од водственото однесување на ниво на политики, за жал добивме сосема малку одговори кои не се доволни ниту за индикативни наоди. Затоа, за сега само можеме да констатираме дека во политиките на учество на вработените во распределба на профитот како начин на балансирање на интересите на стекхолдерите во функција на зголемување на посветеноста на вработените, целосни одговори дале само 3 испитаници, додека другите се изјаснувале само за распределбата на стандардните две компоненти: поделба на профитот помеѓу распределба на дивиденди и вложување во развој (инвестиции).



3 КОН АКАДЕМСКИ И КОНСУЛТАНТСКИ ИНТЕРВЕНЦИИ

3.1 ФОКУСИРАЊЕ НА АКАДЕМСКИОТ ИНТЕРЕС

(1) Меѓувисност на водствениот развој, организацискиот развој и делегирање на овластувања и одговорности: Концептуализација на меѓувисностите во истражувањето и во високообразовните програми; Распределба на надлежностите по овие прашања меѓу секторот за човечки ресурси и менаџментот.

(2) Менторство и синергирање на менаџерскиот развој. Модели и компетенции за проценка на водствените преференции и за синергирање на идните сукцесори.

(3) Менаџерскиот развој (интерес на поединците) и менаџерската сукцесија (интерес на фирмата) како дел од организациска култура на фирмата: Културата на споделување на менаџерското знаење и искуство; Инклузивен, транспарентен и партиципативен процес на кодификација на етичкиот кодекс и воспоставување на етички одбор за одржување и развој на интегративна организациска култура.

3.2 МОЖНИ КОНСУЛТАНТСКИ ИНТЕРВЕНЦИИ ПРИ ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ

(1) Дефинирани и споделени организациски политики на почетокот од промените: Партиципативност во организациските промени и балансирање на интересите на засегнатите страни во креирањето и имплементирањето на организациски промени; Легитимност и консултантска поддршка на балансирање на интересите на клучните интересенти (акционери/сопственици, клиенти/корисници, подобрување на внатрешните процеси и учење и развој на вработените) при стратегиското планирање.

(2) Организациско архитектурирање: Делегирање овластувања и механизми на отчетност за работењето на секое работно место;

(3) Организациско енергизирање: Во бонус системот за менаџерските кадри задолжителна компонента да биде ефектот од развојот на сукцесори; усогласуваае на платите со трошоците на живот и учество на вработените во одлучувањето за поделбата на profitot.

(4) Трансферирање на промените: Воспоставување на организациска меморија и систем на организациско учење како клучна надлежност на Секторот за човечки ресурси.

(5) Дефинирање и ажурирање на мапама на менаџерска сукцесија при секое ажурирање на стратегискиот план.

ЛИТЕРАТУРА

1. Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 3, 251-269.
2. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992): „The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance“ in: *Harvard Business Review* (January-February 1992).
3. Матис, Р.Л. и Џексон, Џ.Х.(2010). Управуваае со човечки ресурси. Скопје: МАГОР ДОО.
4. Revans, R. (1972). "Action Learning - A Management Development Programme", *Personnel Review*, Vol. 1 Iss: 4, pp.36 – 44.
5. Smilevski, C. (2015). "Organizational sustainability and theory of balancing the interests." Proceedings from *The International Scientific Conference: Globalization challenges and the social-economic environment of the EU*. Novo mesto: School of Business and Management.
6. Yukl, G.A. (1989). "Managerial leadership: A review of theory and research." *Journal of Management*, 15, 2, 251–289.



УДК: 005.96:614.2

ПОТРЕБАТА ОД ЕФЕКТИВНА ОБУКА ЗА ВРШЕЊЕ НА СТРУЧЕН НАДЗОР ВО ЗДРАВСТВЕНА УСТАНОВА

Милена Мајсторовска | Бизнис Академија Смилевски - БАС, Скопје
milenamajstоровска@yahoo.com

АПСТРАКТ

Активната вклученост на фармацевтите во примарната заштита може да се ефектира врз подобрување на влијанието на аптеките во општеството, со единствена цел развој на ефикасни здравствените системи. Развојот и обукувањето на човечките ресурси во приватните здравствени установи значи унапредување на знаењата и вештините кои ќе ја осигурат оптимизацијата од аспект на употребата на лекови, подобрување на ефектите на фармакотерапијата, намалување на вкупните трошоци за здравството и можноста за воведување на нови услуги во аптеките т.е. проширување на фармацевтската дејност која произлегува од неминовните промени во општеството. Здравствената дејност го вреднува знаењето како најважен ресурс, а вложувањето во континуирана едукација ќе ги зголеми способностите, стручните компетенции, фармацевтската грижа и ќе го подобри квалитетот на здравствената услуга.

Подобрување и унапредување на дејноста и ефикасноста на здравствените работници води кон подобрување на вкупната ефикасност на здравствената установа. Обукувањето и перманентното усовршување на вработените е еден од најефикасните начини за стекнување на конкурентска предност и препознатливост на квалитетот кај корисниците на здравствени услуги. Согледување на интелектуалниот капитал и развојот на човечките ресурси е еден од најбитните инструменти во креирањето на стратегиите и политиките за развој на квалитетен здравствен систем.

Овој труд како од теоретски, така и од емпириски аспект, ќе даде одговор на однапред поставената хипотеза, чија верификација е насочена кон потребата од квалитетното и објективното спроведување на контролата во аптеките преку развивање на стручните компетенции на фармацевтите.

Клучни зборови: ефикасност, обука, примарна заштита, компетенции, фармацевти

ВОВЕД

Проактивното делување на фармацевтите во примарната здравствена заштита може да придонесе за јакнење на влијанието на аптеките во општеството и подобрување на ефикасноста и ефективноста на здравствените системи. Развојот и обучувањето на човечките ресурси во приватните здравствени установи значи унапредување на компетенциите и вештините, кои ќе овозможат оптимизација на употребата на лекови, подобрување на резултатите од фармакотерапијата, рационално користење на лековите, промовирање на јавното здравје и можноста за постапно имплементирање на нови услуги во аптеките т.е. проширување на дејноста која произлегува од изразените потреби на општеството. Здравствената дејност го вреднува знаењето и навремената информираност како најважни ресурси, а вложувањето во континуирана едукација ќе ги зголеми способностите, стручните компетенции, ќе изгради стратегија за целосно воведување на фармацевтската грижа кај хроничните пациенти и ќе го подобри квалитетот на здравствената услуга. Подобрување на ефикасноста на здравствените работници води кон подобрување на вкупната ефикасност на здравствената установа. Обучувањето и перманентното усовршување на вработените е еден од најефикасните начини за стекнување на конкурентска предност и препознатливост на квалитетот кај корисниците на здравствени услуги. Согледување на интелектуалниот капитал и развојот на човечките ресурси претставува најбитен инструмент во креирањето на стратегиите и политиките за развој на квалитетен здравствен систем.

1 РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Човечкиот капитал не е претставен само од луѓето во една организација, туку и од она што овие луѓе го поседуваат, како допринесуваат за успехот на организацијата, како се третираат и развиваат и како нивните суштински способности создаваат конкурентска предност а воедно се основа за имплементација на посебните организациски стратегии. Луѓето се срцевина на компетентноста во една организација кога поседуваат посебни вештини, извонреден квалитет и иновативност. Знаењето, постојаното иновирање, организациското учење и усовршувањето на вработените е во функција на еден од најефикасните начини за раст и развој на организацијата. Учењето и развојот не се само организациска функција во склоп на една организација, туку се присутни во сите процеси, во структурата и во начинот на управување со организацијата. Развојот во својот фокус ги опфаќа проширувањата на способностите за справување со различни задачи и разбирање на концепти и контекст за информирање. Новиот поглед кон развојот на човекот ги фузира професионалниот и кариерниот развој. Концептот на севкупен развој е долготраен процес и поширок контекст кој вклучува:

Професионален и кариерен развој (самопроценка, развивање на афинитети, вештини и знаења, донесување на одлука за понатамошен тек на кариерата, имплементација на одлуката преку партнеришки однос на организацијата и вработените, понатамошно учење, тренинг и континуирано усовршување)

Изкуствено и организациско учење

Воведување на различни модели и форми на обука

Видови на развој (професионален развој во конкретна средина и за определени потреби треба да овозможи посебно обликување и развој на суштински компетенции кај вработените).



Организациското учење им овозможува на вработените своите знаења и способности да ги насочат кон делување кое се совпаѓа со стратегијата на самата организација. Тоа се дефинира како процес кој овозможува промена во когнитивната структура и однесувањето на членовите на организацијата, со што ќе обезбеди зголемување на способноста за прилагодување на организацијата кон целокупното опкружување. Когнитивната и бихевиоралната компонента на организациското учење овозможуваат развој на компетенции потребни за стекнување на конкурентска предност. Учењето е процес во кој се креира знаење. Знаењето е статичка, а учењето е динамичка категорија. Со организациското учење, организацијата го стекнува и користи знаењето. Обележја на организација која учи се: системско решавање на проблеми, прифаќање на нови пристапи, учење од сопственото искуство, учење од искуството за конкуренцијата, брзо пренесување на знаењето и користење на добри идеи од сите организациски нивоа и од сите вработени. Тоа и овозможува на организацијата постојано и наменски да ги развива своите вработени и со тоа и самата да се трансформира.

Создавањето на нови знаења во рамките на една организација потребно е да се одвива на индивидуално и групно ниво со помош на едукации, работно учење, тимско решавање на проблеми и размена на искуства и мислења. Посебен предизвик е капиталот на имплицитното (субјективното) знаење, преку добро осмислен и менаџиран процес да се трансформира во експлицитно знаење. Експлицитното знаење е значајно како употреблив ресурс за организацијата и за сите вработени. Ваквата трансформација го зголемува чувството за идентитет со организацијата и со нејзината мисија. Правилниот менаџерски пристап треба да овозможи успешно спроведување и трансфер на знаењето преку извештаи, работилници и обуки кои овозможуваат дистрибуција до целните единици каде што треба да се искористи тоа знаење т.е. да се имплементира на работното место од приматели кои истото го апсорбираат во доволна мера. Вработените мораат постојано да се развиваат и обучуваат со цел надградување на своите квалификации, а во насока на испорачување на резултати.

2 ЕФЕКТИВНА ОБУКА

Обука е постапка со која се стекнува соодветно знаење и квалификации за извршување на работните задачи. Обуката според својата природа опфаќа четири категории: редовна обука (пр. обука за управување со здравје и безбедност на работното место), техничка обука, обука за интерперсонални вештини и обука за професионален и кариерен развој (долгорочна ориентација за зголемување на способностите на вработените). Ефективната обука е суштинска за конкурентноста на една организација и директно влијае во задржувањето на вработените. Целта на обуката е придонес кон крајните резултати кои што се потребни за реализирање на стратегијата и тоа:

- Развој на нови вештини
- Трансфер на нови знаења
- Поттик кон постојано учење
- Охрабрување за промени
- Подобрено задржување на клучните вработени
- Олеснување на комуникацијата

Одделот за ЧР исто така игра важна улога во интегрирањето на обуката и учењето како процеси од една страна со развојот на перформансите на работното место од друга страна. Оваа интеграција се постигнува преку користење на реални ситуации како вежби, а обучувачите ги внесуваат секојдневните деловни проблеми како примери за учење и решавање. Плановите за

обука во контекст на развој на перформансите ги води главен референт за учење кој го дизајнира знаењето и учењето преку обука и ги води развојните стратегии во врска со внатрешната експертиза за перформанси.

2.1 Постапка за обучување – фази на ефективната обука

Ефективното обучување бара користење на систематски пристап кој овозможува низ неколку фази целосно да се планира и координира обуката.

2.1.1 Анализа

Прв чекор во проценка на потребата за обука е анализа на видот на потребна обука. Анализата ги зема во предвид проблемите во работните перформанси, потребата од обука, видот на обука и идентификува кој има потреба да биде обучен и каква форма ќе има обуката. За анализа на потребите за обука се користат три извори: извори во организацијата, извори од работните места и извори од поединечните вработени.

Извори во организацијата – укажуваат на проблемите и слабостите на организацијата кои влијаат на резултатите во работењето и согледување на идните потреби на организацијата. Организациската анализа произлегува од различните оперативни мерења на организациските перформанси и овозможува идентификација на сектори т.е. области со висок обрт на вработени, висока отсътност, ниски перформанси или други недостатоци.

Извори од работните места – со ревидирање на одредени работни места и задачи можат да се утврдат потребите за обука. Спецификацијата за работното место, знаењата, вештините и способностите на вработените за одредено работно место можат да бидат извор за анализа.

Поединечни анализи – се дијагностицира потребата за обука преку следење на работата на поединци и како тие ги извршуваат своите работни задачи. Поединечните анализи вклучуваат: тестови за вештини, прашалници и анкети, оценување на учинокот од работењето, познавање на средствата за работа и тестови за проценка. Преку оваа анализа се креира одреден вид на обука која ќе помогне вработениот да ги надмине слабостите и да ги зголеми способностите.

2.1.2 Дизајн или креирање на обуката

Дизајнирањето на обуката може да почне штом се утврдат целите за обука. Освен целите како носечки елемент, дизајнот на обука треба да произведе ефикасно учење. Три примарни елементи при дизајнирање на обуката се:

- Подготвеност за учење
- Разбирање на стиловите на учење
- Дизајнирање на обука за пренос на учењето т.е. знаењето (обуката треба да го отсликува контекстот на работното место).

Подготвеноста за учење подразбира способност за учење на вработениот, мотивација (охрабрување од колегите, мотивација од инструкторот) и самоефикасност која вклучува зголемување на самодовербата и перцепцијата за совладување на содржините на обуката. Поефикасна обука се дизајнира преку вклучување на повеќекратни стилови на учење: слушателски стил, тактилен стил и визуелно учење.

Учењето на возрасни лица бара посебен дизајн на обуката преку концептот на целосното учење. Инструкциите треба да бидат поделени во помали елементи откако вработените ја



имале можноста да видат како сите елементи се вклопуваат во една целина т.е. поширока слика. Обучуваните учествуваат во т.н. активна пракса преку која изведуваат задачи и задолженија поврзани за работата за време на самата обука. Активната пракса може да е временска, со неколку сесии или целосна која се изведува одеднаш. Со дизајнот на обука се развиваат предуслови за однесување кое го бара обуката, се бира медиум за обука, се дефинира инструкциската стратегија и структурата на инструкциските материјали. Во оваа фаза се селектираат инструкциските методи и медиуми.

2.1.3 Развој

Развојот подразбира процес на креирање на материјали за обука и подготовкa за имплементација на обуката. Активностите кои ги вклучува развојот подразбираат комплетирање, конструкција и преглед на сите материјали за обука, обезбедување на прирачник за обучуваните и инструкторот, обезбедување на додатни обучувачки материјали, слайдови, потсетници, презентации, графоскопски прикази, како и внатрешен преглед на материјалите и развивање на оперативноста.

2.1.4 Имплементација на обуката

Имплементацијата претставува самиот процес на обука кој ги вклучува работните сесии со обучувачите, праксата и самостојната работа на обучуваните. Со имплементацијата се поставува инструкциски систем во реални услови и понатамошна евалвација преку користење на базата на податоци од часовите за обука. Ефективноста од инструкциската програма се оценува со тестови во текот и на крајот на обуката. Оценката за изведбата треба да одговори на три прашања:

- Дали обучуваните ги совладуваат поставените цели на учење?
- Колку добро обучуваните ја извршуваат работата?
- Дали може обуката да биде подобрена? – опфаќа континуиран фидбек и подобрување на програмата за обука.

2.1.5 Евалвација

Последна фаза од обуката претставува оценувањето т.е. добивање на повратна информација за користа од обуката. Според Доналд Киркпатрик постојат четири нивоа на евалвација на обуката и тоа: мерење на реакции, мерење на учење, мерење на однесувањето и мерење на резултатите. Обуката што влијае врз однесувањето и резултатите обезбедува поголема вредност која се гледа како стратегиски придонесувач на успешното работење.

Реакција – укажува колку на обучуваните им се допаднала обуката. Се спроведува со помош на интервјуа и прашалници, но не може да се измери колку обуката би користела понатаму во подобрувањето на работата. На крајот на работилниците се подготвува формулар за оценка на техничко-логистичките аспекти на обуката, квалитетот на содржината на програмата и изведбата на обучувачите.

Учење – се мери степенот на научени факти, идеи, ставови, концепти и теории со помош на тестови пред и по обуката, кои се во врска со материјалот од обуката. Се прави споредба на добиените резултати, дали има проблеми со учењето кај обучуваниот и дали е потребно редизајнирање на курсевите.

Однесување – мерење на ефектот од обуката врз работните перформанси преку интервјуа и следење на работните перформанси. Ефектите и влијанието врз изведбата на обучуваниот се врши во период од 3-5 месеци по завршувањето на обуката со интервју.

Резултати – мерење на ефектите од обуката врз постигнувањата на целите на организацијата. Резултати кои се мерат се: продуктивност, квалитет, време, трошоци, обрти, ниво на продажби и сл.

Мерки за евалвација на обуката

1. Анализа на трошоци и добивки – се прави споредба на трошоците и добивките поврзани со обуката. Целта на евалвацијата е да ја покаже добиената вредност за потрошени ресурси т.е. инвестирањето во обука. Некои добивки е тешко да се квантифицираат, но сепак посакуван исход е добивката и користа од обука да е еднаква или поголема од трошокот.
2. Анализа на поврат на инвестиции – ја оценува оправданоста за обука на подолг период од пет години.
3. Поставување стандарди – организациите користат мерки за стандарди со цел да ги споредат со обуката извршена во други организации. Се собираат податоци за обуката и се прави споредба со податоците од друга организација (сродни дејности).

Освен збирната или сумативна евалвација се спроведува и формативна евалвација во сите претходни четири фази на обуката при што се врши перманентно следење и вреднување. Менаџментот е вклучен во сите фази на формативната евалвација со цел навремено да превземе корективни мерки. Со формативната евалвација се добиваат информации за наредните обуки, каде треба да се подобри квалитетот и што треба да се смени.

Дизајнирањето на збирната евалвација на обуки се одвива преку модел за евалвација. Најдобар модел за евалвација е мерење пред и по обуката и оценување на ефикасноста од обуката со помош на контролна група. Контролната група претставува ист број на луѓе кои не се обучувани. Целта на овој модел на евалвација е да се спореди и оцени работата и ефикасноста на обучуваната група.

3 ДЕФИНИРАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Обуката е посебно важен сегмент при проширување на одредена дејност. Новина во практицирањето на фармацевтската дејност е вршењето на стручен надзор над работата на здравствените установи и здравствените работници. Стручниот надзор е јавно овластување кое е донесено со законот за здравствена заштита во 2012 година (сл.весник на РМ 43/2012). Успешноста во вршењето на оваа задача бара поседување на одредени критериуми на вршителите. Тие критериуми вклучуваат најмалку 10 години работно искуство во соодветната здравствена установа, лиценца за работа или специјализација во некоја област од фармацијата.

3.1 Проблемска рамка

Заради објективно, ефикасно и квалитетно спроведување на стручниот надзор, неминовно е да се согледа потребата од ефективна обука на здравствените работници кои се именувани за вршење на контролата во аптеките и дали предложената обука се совпаѓа со целите кои треба да се постигнат во однос на подобрување на квалитетот на здравствена услуга. Редовниот надзор се спроведува според претходно утврден годишен план, а неговата успешност и



имплементација ќе биде поголема доколку претходно се примени обука која ќе допринесе за квалитативно подобрување во работата.

3.2 Предмет на истражување

Предметот на ова истражување вклучува два дела. Прво, да се анализира оправданоста од ефективната обука на здравствените работници за вршење на стручен надзор и второ да се идентификуваат и конкретизираат очекувањата на фармацевтите во кој сегмент на нивната работа ќе помогне стручниот надзор.

3.3 Цел на истражување

Цел на истражувањето е како да се спроведи објективна контрола со записници подгответи според унифицирана „Листа на показатели”, која ќе допринесе оценување на неколку стручни аспекти во работата во аптека, а со цел намалување на неправилностите и минимизирање на грешките. Практичната цел е да се постигне подобрување на работата во оние сегменти каде што се утврдени неправилности и да се согледа можноста за проширување на аптекарската дејност со дополнителни здравствени услуги.

3.4 Хипотеза

Потребата и неминовноста од ефективна обука ќе овозможи квалитетно и ефикасно спроведување на контролата во аптеките, а воедно ќе допринесе за повисок степен на примена на стручните компетенции на фармацевтите и зголемување на квалитетот на здравствена услуга.

3.5 Методолошка рамка

Користен е метод на вербални информации и набљудување на работата како неопходни начини за прецизирање на одредени немерливи карактеристики. Исто така користен е структуриран прашалник каде испитаниците даваат одговори оценети според Ликертовата скала од 1-4.

4 ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Испитувањето е направено со 20 фармацевти од 16 аптеки во Република Македонија, според позицијата на испитаниците, 6 се раководители, а 14 се вработени. 70% од испитаниците имаат 10-12 години работно искуство, а 30% над 20 години работно искуство. Потребата од ефективна обука е испитана со помош на ставовите:

Табела 1 Потреба од ефективна обука

	Потполно не се согласувам	Делумно не се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам
Кaj фармацевтите постои недоволна информираност за текот на надзорот	0%	10%	60%	30%
Со обуката ќе се развијат вештини кои ќе овозможат препознавање на проблемот од вршителот	0%	0%	40%	60%
Обуката ќе допринесе за квалитативно подобрување на работата	0%	10%	30%	60%

Обуката е потребна за објективно и ефикасно спроведување на контролата	5%	10%	30%	55%
Кај фармацевтите постои отворена комуникација, соработка и размена на информации	20%	35%	35%	10%

Извор: Сопствено истражување

Здравствените работници не се доволно информирани за текот на вршењето на стручниот надзор, затоа воведувањето на ефективна обука ќе овозможи развивање на оние вештини кои се потребни за успешно препознавање на проблемите во аптеката, објективно и ефикасно спроведување на контролата и ќе допринесе за квалитативно подобрување на работата. Сегменти од аптекарската дејност кои ќе се подобрят со стручниот надзор се испитани со ставовите:

Табела 2 Сегменти од аптекарска дејност

	Потполно не се согласувам	Делумно не се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам
Управување со грешки при работењето	0%	0%	40%	60%
Управување со залихата	0%	10%	60%	30%
Управување со конфликти и следење на задоволството на пациентите	20%	60%	10%	10%
Управување со терапијата со лекови(должности, одговорност и, компетенции)	5%	10%	40%	45%
Состојба со простор и опрема	0%	0%	50%	50%
Подобрување на јавното здравје (кампањи, водење програми за грижа за здравјето)	20%	50%	30%	0%

Извор: Сопствено истражување

Стручниот надзор ќе го подобри управувањето со грешки при работењето, состојбата со простор и опрема и управувањето со залихата во аптеката. Голем процент од испитаниците мислат дека стручниот надзор нема да допринесе за подобрување на јавното здравје и управувањето со конфликти.

Резултатите ја потврдија поставената хипотеза: како основа за текот и начинот на контрола врз работата на здравствените установи потребно е де се обучи секој вршител, а ефективната обука ќе креира ефикасен и квалитетен стручен надзор.

5 ЗАКЛУЧОК

Унапредување на квалитетот на работата и достапноста на здравствената услуга претставува императив за модерната аптекарска дејност. Имплементација и воспоставување на перманентен процес на едукација и развој со примена на стручниот надзор над работата во



здравствените установи е основа за намалување и отстранување на неправилностите во различни сегменти од работењето од една страна, и зголемување на стручните компетенции на фармацевтите од друга страна. Целта се постигнува во вид на квалитативно подобрување на работните задачи, минимизирање на грешките, а истовремено ќе се овозможи подобрување на работниот амбиент, зголемување на соработката меѓу аптеките и зголемување на квалитетот на здравствената услуга кон пациентот. Неминовноста од ефективна обука ќе ги развие оние вештини кои ќе овозможат ефикасно и објективно вршење на стручниот надзор.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Смилевски Џ., Груевски Д., Смилевски З., (2010), Стратегиски менаџмент на човечки ресурси, БАС, Скопје.
2. Матис, Џексон, 12- то издание (2010), Управување со човечки ресурси, МАГОР ДОО, Скопје.
3. Смилевски Џ., (2015), Водич за обучувачи, Програма за подобрување на работењето на организациите, БАС, Скопје.
4. Професионално списание, “Фармацевтски информатор” бр.44 (декември 2016);
5. Сл.весник на Р.Македонија, (април,2016), Бр.79-стр.95, Фармацевтска комора на РМ, член 1.
6. <http://www.fk.mk>



УДК: 005:351.74(497.7), „2008/2020“

РАЗВОЈОТ НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ПОЛИЦИСКИТЕ СТРУКТУРИ НЕКОГАШ И ДЕНЕС

М-р Младен Трајков | mladen.trajkov@gmail.com

АПСТРАКТ

Во трудот “Развојот на менаџментот во полициските структури некогаш и денес”, во кратки џрти колку што дозволуваат просторните можности се претставени: вовед, менаџментот во полицијата, состојбите и предизвиците, извлечениот заклучок и на крајот е библиографијата за содржината на темата. Овде се поставени проблемите и секако идните мерки и активности.

Клучни зборови: развој, менаџмент, полиција

ВОВЕД

Современите безбедносни предизвици на почетокот на XXI век, од безбедносните структури а посебно од полициските структури бараат и те како многу знаење, вештини и искуство со цел обезбедување перманентна превенција и безбедност на државата, граѓаните, имотот, заштитата на човековите права и друго. Во последните десетина години во полициските структури на Министерството за внатрешни работи (МВР) на Република Македонија се развива еден нов концепт на менаџмент-раководење, или прекопирање на армиското работење кое ни од далеку не може да биде исто или слично со полициското работење. Ефектите од овој нов феномен се видливи на секаде во општественото живеење: немање на полицајци на улиците, неизлегување или задочното излегување на места каде се случил одреден криминален настан, незнание што да се прави, се повеќе казнети припадници на полицијата од Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди и се повеќе поднесени поплаки против припадниците на полицијата до Народниот правобранител и судовите. Ова е производ на непрофесионалното менаџирање, работење и школување.

1 МЕНАЏМЕНТОТ ВО ПОЛИЦИЈАТА

Зборувајќи за полицијата во Република Македонија, не може да не се навратиме на системот кој функционираше до осамостојувањето на Македонија во 1991. Во тој период системот за развој на кадарот се состоеше од: основно полициско образование (4 годишно средно училиште), неколку години работно искуство и потоа развој со напредување во следното повисоко ниво а за раководниот кадар беше задолжително завршување на одреден курс (за дежурен во станица на полиција, водич на безбедносен сектор, командирски курс или специјализирани курсеви и обуки за сообраќајни милиционери, за користење на радар и др.) Денешниот динамичен начин на живеење направи еден негативен тренд кој се одрази врз менаџментот на полето на безбедноста пред се во нивното основно полициско или безбедносно образование а потоа и во надградбата. Многу е тешко да се гради кука која ги нема темелите и врз која, сите надворешни или внатрешни влијанија, удираат врз нејзината безбедност да биде срушена. Во Република Македонија до 2005 година функционираше стабилниот систем за развој на кадарот и неговата кариера “чекор по чекор” и раководењето и командувањето, но со потребата (од ЕУ) за трансформирањето на граничната бригада од АРМ во гранична полиција во МВР, започнува еден ретрограден процес на ерозија на работењето, функционирањето, раководењето и менаџирањето во МВР а истовремено и во сите безбедносни структури. Но за да го објасниме процесот ќе започнеме од обуката на основниот полициски кадар, која денес трае 12 месеци а започна да се применува од 2003 година со донесување на Законот за полициска академија.² Во претставениот закон во членот 11, е пропишано дека обуката трае 12 месеци. Бидејќи ние живееме и работиме на Балканот и кај нас “се е можно”, така и во овој случај трансформацијата на граничната бригада (во 2004/2005 година) и многу други кадри без никаква безбедносна подлога, започнаа обука која и покрај законот траеше само 3 (три) месеци, иако тоа е спротивно на Законот за полициска академија член 11. Со префрлањето во МВР, овој кадар го започнува нивниот развој на полициски кариери без неопходното полициско образование или со незаконското полициско образование (курс од 3 месеци). Ова е периодот кога започнува ретроградниот процес во кој како дополнителна варијабла е заминувањето во пензија на основен, раководен и друг кадар

² Закон за полициска академија, Службен весник на РМ бр. 40/2003



во една голема бројка од околу 3000 лица. Немањето можност да се пренесе потребното искуство на новодојдениот кадар, немањето желба нешто да се научи и секако мотивацијата за командување и наредување, придонесоа заедно со несоодветните реформи да се повлечат полициските структури од теренот и да се прекине **најнеопходната комуникација со граѓаните**, а на раководни позиции скоро секаде се инсталираат (поставуваат офицерите од ЈНА/АРМ) без потребното **полициско предзнаење кое е многу поразично од војничкото**. Ова е периодот на оттуѓување на МВР од граѓаните и тука започнуваат и проблемите од безбедносен карактер, заради дефицитот на безбедносни информации.

2 СОСТОЈБИ И ПРЕДИЗВИЦИ

Денешните состојби се уште подраматични од повеќе причини: во меѓу време се донесени повеќе подзаконски акти кои му погодуваат на раководниот кадар да продолжи да раководи, на останатите вработени им е влеан страв од губење на работното место, политизацијата и партизацијата коло водат во сите државни органи а особено во МВР (примери се: дополнителните министри, заменици министри, гафовите кои тие ги прават и непостоењето на единство во раководењето што само по себе е огромен проблем) како за министерството така и за јавноста. Од друга страна оние малку професионалци кои останаа се маргинализирани или ставени како втори или трети луѓе во органите за тие да ги работат и исполнуваат работните обврски и за оние што не знаат. Ваквиот начин на функционирање или нефункционирање на МВР или на полицијата секојдневно се гледа во средствата за јавно информирање – телевизиите, каде огромен број граѓани од цела држава бараат враќање на реонските позорници на нивните улици. Современите предизвици на XXI век: тероризмот, сајбер тероризмот, недозволената трговија со дрога и оружје, служењето во странска војска, кражбите и недозволената трговија со луксузни возила и бегалската криза, од МВР и останатите безбедносни структури бараат покажување на исклучителен **професионализам** и пожртвувањост што за жал во овие услови и не е баш видлив во Македонија. Како примери за ова ќе претставиме неколку табели, кои нема да ги анализираме бидејќи тие зборуваат сами за себе.

Табела 1 Статистички показатели за пријавени кривични дела, обвинети, осудени лица и процент на учество на овие показатели според Годишните извештаи на Државниот завод за статистика на Република Македонија за период 1991-2000

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Пријавени кривични дела	13429	17149	22816	20283	19964	19452	19277	20582	19383	20220
Обвинети лица	9678	8801	8496	8534	9579	8012	7167	7891	8533	8078
Осудени сторители	7095	6660	6538	6724	7711	6341	4732	6128	6783	6496

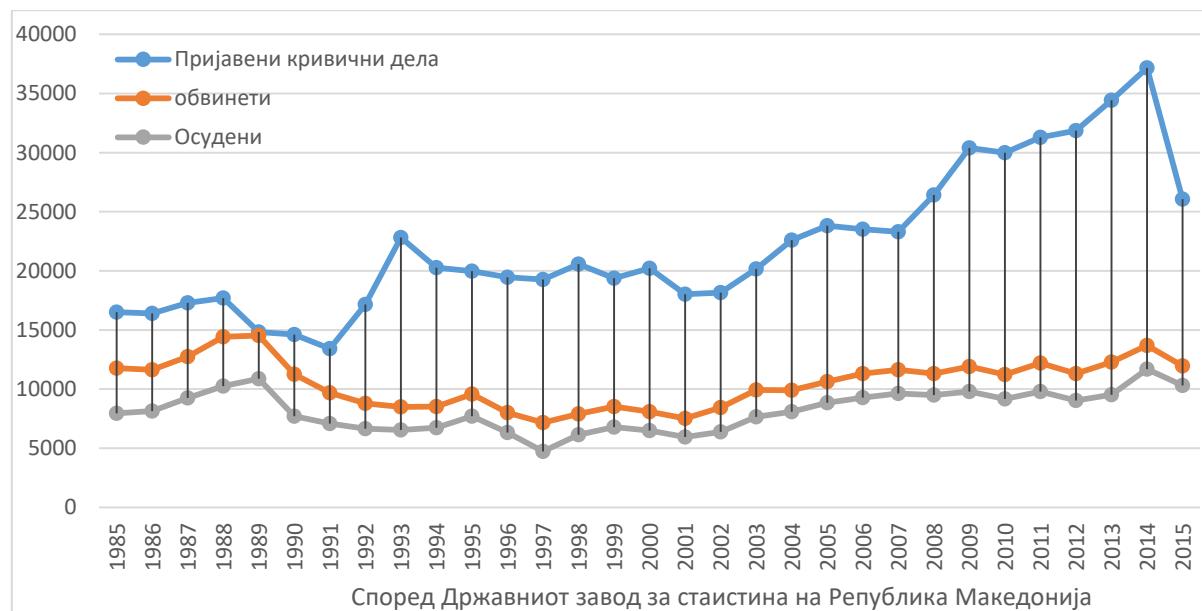
Табела 2 Статистички показатели за пријавени кривични дела, обвинети, осудени лица и процент на учество на овие показатели според Годишните извештаи на Државниот завод за статистика на Република Македонија за период 2001-2010

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Пријавени кривични дела	18018	18171	20161	22591	23814	23514
Обвинети лица	7509	8450	9926	9916	10639	11317
Осудени	5952	6383	7661	8097	8845	9280

Табела 3 Статистички показатели за пријавени кривични дела, обвинети, осудени лица и проценит на учество на овие показатели според Годишните извештаи на Државниот завод за статистика на Република Македонија за период 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Пријавени кривични дела	31284	31860	34436	37164	26069
Обвинети лица	12219	11311	12297	13699	11951
Осудени	9810	9042	9539	11683	10312

Графикон 1 Пријавени, обвинети и осудени лица во периодот 1985-2015 година



Табела 4 Предлог мерки од Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди по вид и години³

	Вкупно предмети по кои е постапено	Кривични пријави	Предпогази за барање за прекр. постапка	Предпогази за поведување на дисциплинска постапка	Предпогази за намалување на личен доход	Предпогази за писмено предупредување	Предпогази за прераспоредување на др. раб. место	Предпогази за оддалечување од работно место
2004	784	50	/	117	63	36	85	12
2005	677	38	/	75	42	45	36	27
2006	691	34	8	58	51	66	29	12
2007	974	62-106 осл	11-12 осл	98-179 осл	81-145 осл	93-149 осл	18-43 осл	40-84 осл
вкупно	3126	184	19	348	237	240	168	91

³ Податоците се преземени од Годишниот извештај за работата на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди за 2007



Табела 5 Број на службени лица спрема кои се изречени задолжителни мерки од Одделот за внатрешна контрола, криминалистички истраги и професионални стандарди по вид и години⁴

	Вкупно предмети по кои е постапено	Кривични пријави	Поведување на дисциплинска постапка	Укажување со предупредување	Постапка за надомест на материјална штета	Оддалечување од работното место	Решение за отказ без водење дисц. Пост.
2008	1148	75	173	122	32	39	
2009	1355	50	201	193	84	28	66
2010	1261	29	219	161	85	9	14
2011	1250	30	228	230	62	9	29
2012	1644	23	347	244	74	11	6
2013	1584	12	277	261	45	4	20
2014	1506	25	188	217	39	4	16
2015	1524	26	205	200	39	2	6

ЗАКЛУЧОК

Покрај постоењето на соодветни стратегии: **Стратегија за развој на полицијата 2016-2020** и **Стратегија за управување со човечките ресурси на Министерството за внатрешни работи 2014-2018**, никаде не постои ниту еден збор за развој на менаџерскиот и раководниот кадар (обуки, образование, семинари) што особено треба да загрижува. Развојот на полицискиот кадар и менаџментот е потребно да започнува од најниското до највисокото ниво во делот на развојот на полицијата (од основно (4 годишно) до највисоко полициско образование во струката, а не, со образование од педагогија, физичко образование, географија, социјално право и др.) и не со џокери од надвор. Многу е неопходно внатрешните структури во МВР да изготват една реална анализа за нивното работење и функционирање а најдобро е тоа да го стори некој професионалец од надвор заради реалност. Како конечен заклучок менаџментот во МВР да ги отвори очите и да почне да ги решава и внатрешните и надворешните проблеми, во спротивно, на оној што не гледа може секој да му каже дека се е розово, расцветано и многу убаво. Затоа е потребно да се слушне гласот на народот и на оние кои имаат малку повеќе искуство во решавање на проблемите со кои се соочува безбедносниот сектор.

⁴ Податоците се преземени од Годишниот извештај за 2015 на Одделот за внатрешна контрола, криминалистички истраги и професионални стандарди

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Буџакоски С., (2013) *Полициски менаџмент*, Летра, Охрид
2. Драгишиќ З., (2007) *Безбедносен менаџмент*, Јавно предузеќе Службени гласник, Универзитет у Београду – Факултет безбедности
3. Малиш С. М., (2009) *Безбедносен менаџмент*, Универзитет “Св. Климент Охридски” – Битола – Факултет за безбедност – Скопје, Скопје
4. Мојаноски Ц., (2012) *Методологија на безбедносните науки – основи- книга прва*, Факултет за безбедност-Скопје
5. Смилески Ц., (2000) *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Детра центар, Скопје
6. Трост Ј., (2004) *Како се пишува научен труд со примена на акрибија*, Аз-Буки, Скопје

ЗАКОНСКИ ПРОПИСИ И ДРУГИ ДОКУМЕНТИ

1. Државен завод за статистика на Република Македонија, *Годишни извештаи за Сторителите на кривични дела во периодот 1985 – 2015*
2. *Закон за внатрешни работи, пречистен текст 2015*
3. *Закон за полиција, пречистен текст, март 2015*
4. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, *Стратегија за развој на полицијата 2016-2020*
5. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, *Стратегија за управување со човечките ресурси на Министерството за внатрешни работи 2014-2018*
6. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, *Правилник за рамката на опишите компетенции за работниците во министерството за внатрешни работи*, Службен весник на Република Македонија бр. 38/2015
7. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, *Правилник за обука во министерството за внатрешни работи*, Службен весник на Република Македонија бр. 42/2015
8. Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, *Правилник за формата и содржината на пријавата за распоредување односно унапредување на работниците во министерството за внатрешни работи во постапка по објавен интересен оглас*, Службен весник на Република Македонија бр. 44/2015 Министерство за внатрешни работи на РМ, *Годишниот извештај за работата на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди за 2007*
9. Министерство за внатрешни работи на РМ, *Годишниот извештај за 2015 на Одделот за внатрешна контрола, криминалистички истраги и професионални стандарди*



УДК: 005.962.131:336.71-051

ПРИМЕНА НА 360 СТЕПЕНИ ФИДБЕК ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР

Дипл.екон. Наташа Трајкова | Бизнис Академија Смилевски- БАС, Скопје
trajkovanatasha75@gmail.com

АПСТРАКТ

Во денешниот променлив и растечки свет организациите константно бараат начин за унапредување на работната изведба, со цел да ги задоволат потребите на интересентите. За да се постигнат овие неизбежни побарувања потребни се промени кои покасно се вградуваат како стожери на новата динамика во потрагата по успех. Организацијата за да може да ги развива своите вработени најнапред треба тие да се адаптираат на неа, а за да биде развојот успешен, вработените треба да знаат што и кои компетенции и работна изведба треба да се унапредат и подобрят.

Во овој дел се вклучува инструментот 360 степени фидбек и тој има голема улога во организацијата преку неговата способност за снабдување структурни, независни информации за сегашните работни изведби и за тоа што ќе биде барано од поединецот во иднина за да се обезбеди детален и релевантен развој и формулатија на идните планови. Овој концепт претставува експанзија на концептот на менаџмент на изведбата со тоа што како извори на сознанија за вреднување на изведбата се зема не само претпоставениот и извршителот, туку и подредените и клиентите на извршителот како и неговите колеги. Некои автори овој концепт го третираат како наредна развојна фаза на вреднувањето на работата, а други, само како алатка во интегралното менаџирање на изведбата заснована врз холистичкиот пристап.

360 степени фидбек како алатка во рамките на организацијата може да биде развивана до степен кој ќе овозможи директна поврзаност со организациските компетенции кој го рефлектираат организацискиот стандард за однесување и интеракција.

Клучни зборови: 360 степени фидбек, компетенции, менаџмент на изведбата, банкарски службеник

1 ВОВЕД

Компонентите на системот за менаџмент на човечки ресурси, за регрутирање и селекција и обука и развој, служат да покажат дека вработените имаат познавање и вештини потребни да бидат ефективни сега и во иднина. Оценувањето на изведбата и повратната информација ги надополнуваат регрутирањето, изборот, обуката и развојот. Оценувањето на изведбата претставува оценување на извршената работа на вработените и на нивниот придонес за организацијата. Повратната информација за изведбата е процес преку кој менаџерите со своите подредени ги споделуваат информациите за оценувањето на изведбата, им даваат можност на подредените да размислат за својата изведба, а потоа со нив прават план за иднина.

Проучувањето на изведбата познат како менаџмент на изведбата е меѓу последните развојни етапи во мерењето на остварувањата на вработените во системот на наградување. Меѓутоа, многу брзо е согледано дека резултатите од вреднувањето на изведбата можат да се искористат за многу други цели (обука и развој на извршителот, кариерно напредување и сл.). Почнувајќи од нормирањето и мерењето на работата како компонента на научниот менаџмент, па преку проценката на работата и вреднувањето (евалвацијата на работата - Прилог бр.1) се доаѓа до денешниот концепт на менаџментот или менаџирање на изведбата на вработените.

Суштината на менаџментот на изведбата претставува менаџерска алатка за добивање на подобри резултати од организацијата, тимовите и поединците, преку разбирање на изведбата и негово менаџирање во однапред договорена рамка на планирани (стратегиски) цели, задачи и стандарди на резултатите и на компетентноста на поединците и тимовите. Стратегијата на менаџментот на изведбата треба да се фокусира на континуиран и флексибилен процес кој ги вклучува менаџерите и оние кои се вклопуваат во соодветната рамка на управување. Ова треба да им го покаже начинот како најдобро заеднички да работат за постигнување на посакуваниот резултат.

360º фидбек е обид да се подобри изведбата на организацијата со зголемување на рангот на податоци кои се вклучени во оценувањето. 360º фидбек може да се прилагоди на реалноста на многу модерни организации.

2 360 СТЕПЕНИ ФИДБЕК

2.1 360 СТЕПЕНИ ФИДБЕК КАКО АЛАТКА ЗА ДОБИВАЊЕ НА ПОВРАТНИ ИНФОРМАЦИИ ОД РАБОТАТА

Кога станува збор за начините на кои еден работодавец (во случајов институција од специфична област) ќе го измери залагањето на резултатите од работата на секој вработен, со што „де факто“ ќе се насочи кариерата на тој вработен, теоријата и практиката дале повеќе опции, секоја со свои карактеристики, предности и слабости. Сепак современоста нуди еден посебен конгломерат од алатки, кои се предмет на оваа анализа, чија намера е да се информира за придобивките кои овој систем неминовно би ги вовел во процесот на искачување по скалилата на индивидуалната , а воедно би се овозможила и зголемена ефикасност, мотивираност и повисок степен на извршување на секојдневните задачи.

2.2 ДЕФИНИЦИЈА

360 степени фидбек е процес преку кој е оценувана работната изведба на поединецот (оценуван) од луѓето кои знаат нешто за неговата работа (оценувач). Оценувањето може да



вклучува директни соработници, колеги, менаџери, подредени и во некои случаи може да вклучува и клиенти или муштерии, односно може да се вклучат скоро сите кои се директно инволвирали со работната изведба на оценуваниот и можат да дадат свој фидбек на неговата работа.

„Концептот 360 степени, доколку се користи соодветно, има смисла и има навистина што да се понуди. Изгледа тој се стреми кон тоа да постои помалку хиерархиски, а повеќе флексибилно структурирана организација, која е заснована на знаење, односно е организација на иднината”(Клајв Флечер Колеџ „Голдсмит“Лондонски универзитет).

Системот 360 степени фидбек е моќен, сензилен и мултилатерален процес на проценка каде што индивидуата (вработениот) се оценува во однос на неговата изведба од луѓе што ја познаваат работата (оценувачи). Тука станува збор за непосредни извештаи, колеги и менаџери, а во некои случаи, потрошувачи и клиенти, всушност, секој оној кој што е доволно кредитабилен за индивидуата и кому му е позната неговата работа може да се вклучи во процесот на фидбек, односно оценување.



Слика 1 Лица вклучени во оценка – 360 Степени фидбек
Извор: Сопствено истражување

2.3 ПРЕДНОСТИ И СЛАБОСТИ НА 360 СТЕПЕНИ ФИДБЕК

За да се добие максимумот од своите вработени компанијата мора да ги познава нивните можности и области на развој за да ги постави на позиции кои ќе ја дадат максималната вредност од секој поединец. Целта на 360 степени фидбек е да ги постави вистинските луѓе на вистинско место, да помогне на секој поединец да ги разбере неговите предности и слабости, како и да придонесе и да даде увид во сите аспекти на неговата работа потребна за професионален раст и развој, било со тренинг или друг вид на поддршка за остварување на исклучителни резултати.

Процесот 360 степени фидбек има свои предности и недостатоци.

Табела 1 Предности и недостатоци на процесот 360 степени фидбек

Предности	Недостатоци
Зголемена свест и релевантност на надлежностите	Се намалува можноста за искрено мислење
Зголемена перспектива како лицето е перципирано од другите	Зголемување на стресот за давање на повратни информации
Сеопфатен поглед кон извршувањето на вработените	Фокус на вработените на негативните перформанси
Зголемена одговорност и ангажираност на вработените	Недостаток на акција во повратните информации
Подобрување на кредитабилитетот на оценување	Отсуство на доволен број на оценувачи
Зголемена мотивација од повратните информации	
Идентификување на можности за развој	

Извор: Сопствено истражување

Процесот 360 степени фидбек е посебно корисен во ситуации како што се :

- Промена на организациската култура
- Проценка на вештини
- Управување со резултатите на вработените
- Развој на менаџментот
- Тим билдинг
- Реструктуирање
- Анализа на развојните потреби
- Планирање на напредокот
- Откривање на лидерскиот потенцијал кај вработените

2.4 ПРИМЕНА НА 360 СТЕПЕНИ ФИДБЕК ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР

Пред да се воведе процесот на 360 степени повратна информација треба да се земе во предвид организациската култура. Воведувањето на овој процес е поедноставно во оние организации кои се отворени, взајмно си веруваат и постои искрена желба за подобрување на работната изведба. Од ангажманот на повисоките раководство во организацијата зависи и дали овој процес на 360 степени повратна информација ќе се доживува како веродостоен во самата организација. Еден од начините за постигнување на ова е ако и самите менаџери добиваат повратна информација за своите работна изведба. Моќен начин за здобивање на посветеност за воведувањето на 360 степени фидбек е консултирањето со учесници кои ќе бидат вклучени во системот како приматели на оценки.

Способноста да се преземат сеопфатни мерки за мерење на перформансите на банкарски работник е обележана како потенцијален фактор на ризик во рамките на секторот каде што работи, бидејќи непознавањето на способностите, вештините и ангажмани во врска со нивната работа може да доведе до проблеми и неприфатливи загуби во рамките на самата банка.

Оценката на работните достигнувања и перформансите ја прават соодветни луѓе - соработниците, акционерите, клиентите, и колегите кои имаат директен контакт со вработениот. Секој кој не ги исполнува овие критериуми не треба да биде консултиран, бидејќи



истиот нема да биде во можност да даде мислење за тоа како вработениот ги демонстрира компетенциите потребни за вработените.

За да се обезбеди поголема објективност и опис на ставови, корисно е да се побара мислење од група од осум до десет луѓе кои пополнуваат анонимни фидбек - карти кои содржат прашања за широк дијапазон на работни компетенции. Истото го пополнува и личноста која се евалвира со цел истата да добие подобра претстава за нејзините предности и слабости во работењето на организацијата. Систематизирањето на податоците се појавува во финална форма кој треба да биде лесно читлива и разбиралива, односно форма која овозможува креирање на план за развој.

Раководителот им дава на избраните луѓе преглед на компетенции и индикатори потребни за вработениот на одредена позиција и насока за да им овозможи на испитаниците да дадат одговори базирани на компетенции. Испитаниците треба да дават мислења само за оние компетенции со кои се соочиле и ги искусли директно.

Квалитетот на 360 фидбек може да се менува. Раководителот ги собира сите фидбек информации и потоа разгледува кој се клучните прашања и точки за почетна дискусија со вработениот во оценката на работните достигнувања. Раководителите мора да бидат свесни дека некои испитаници нема да бидат објективни. Заради обезбедување дека на пристрасните одговори не им се дава тежина, важно е да се бараат потврди или од испитаниците или од раководителите кои ќе ја испитуваат претпазливо валидноста на ставовите.

2.5 АНАЛИЗА НА ПРИМЕНА НА 360 СТЕПЕНИ ФИДБЕК ВРЗ БАНКАРСКИ СЛУЖБЕНИК

Оценувањето на перформансите на банкарски службеник се извршува од страна на повеќе сегменти и тоа:

- **Самооценување** – Оценуваниот самиот пополнува анкетен прашалник во која тој ја оценува својата работа. Раководителот од вработениот може да побара да подготви самооценка на перформансите во однос на договорените оперативни цели и развој на компетенции;
- **Оценување од колегите** – Анкетниот прашалник го пополнуваат колеги со кои оценуваниот секојдневно соработува;
- **Оценување од раководителот** – Оценката ја дава раководителот кој непосредно го следи и е одговорен за напредокот на оценуваното лице. Самооценката заедно со дискусијата од 360 фидбекот за компетенции му обезбедува на раководителот целосна слика за гледиштата на вработениот пред пишување на процената;
- **Оценување од директорот** – Оценката на севкупните работни достигнувања на вработениот од страна на директорот во чиј сектор оценуваното лице припаѓа ќе биде дадена врз основа на три елементи: извршување на задачи и достигнување на целите, демонстрирање на компетенции и посветеност на учење и развој.

За да се изврши безризична евалуација на вработениот се вклучуваат пет клучни детали:

- *Тајмингот* како критичен фактор за оценување на времето во однос на работникот. Оценките добиени по вработен се клучна основа според која банката го мери напредокот на вработениот. Во однос на способностите на вработениот, времето се однесува на тоа колку долго е потребно вработениот да заврши некои задачи, како што се завршување на клиент трансакција, време на чекање на секој клиент и колку често документација е испорачана на време.

Прашање: Што е просечната времето што е потребно од страна на работникот да ја заврши трансакцијата.

- *Евалуација на ефикасноста* на банкарскиот вработен во однос на јасно поставени цели. Целите мора да бидат остварливи и познати на вработениот пред да се проценува. Не е етички да се мери некој во однос на целите за кои тој не е свесен. Мерливи цели вклучуваат области како што се грешки, задоволство на клиентите, посетеност.

Прашање: Дали вработениот има постигнато помалку од 10% грешки при извршување на трансакции.

- *Различни гледишта на мерење на ефикасноста на вработениот.* Самиот вработен ќе има преглед на своите предности и слабости ако се вклучени менаџерите, колегите и клиентите. Информациите од клиентите во анкетните прашалници обезбедуваат поголем број на податоци во поглед на ефикасноста на извршувањето на услугите бидејќи се помалку пристрасни отколку вработените од самата банка.

Прашање: Во просек, колку е добар резултатот на вработениот во анкетата на клиентите.

- *Знаењето и разбирањето* е исто толку важно вработениот да е свесен дека активностите кои ги превзема можат да се исполнат комплетно.

Прашање: Колку добро го познава системот кој е инсталиран за автоматска обработка на податоците.

- *Посветеност на вработениот* како симбиоза на стандарди кој го спречуваат да стори нешто лошо во рамките на системот. Посветеноста може да се мери преку подготвеност да развие свои вештини и да се подложи на обука.

Прашање: Какви процедурални подобрувања предлага вработениот.

2.6 РЕЗУЛТАТИ ОД АНАЛИЗАТА НА БАНКАРСКИОТ СЛУЖБЕНИК

Секторот за човечки ресурси врз основа на добиените пополнети обрасци дава оценка за севкупните перформанси и атрибути за оценуваното лице. Кога ќе се земат во предвид сите сегменти и фактори се пристапува кон давање објективен и конзистентен коментар и оценка во согласност со стандардите на организацијата.

Табела 2 Опис на севкупните перформанси и атрибути со описна текстуална оценка:

	Описувач	Оценка
Исклучително	Целосно остварување на резултати и достигнувања на поставените цели со надминување на она што е првично очекувано. Ги демонстрира сите компетенции кои се потребни за работното место. Целосно го исполни поставениот развоен план и користеше учење за да го подобри начинот на извршување на работите.	4
Високо Ефективен	Целосно остварување на резултатите и достигнување на целите. Ги прикажува повеќето (80%) од компетенциите потребни за работата. Целосно го исполни поставениот развоен план и користеше учење за подобрување на перформансите.	3



Претежно Ефективен	Целосно остварување на задачите и целите. Ги прикажува повеќето (80%) од компетенциите потребни за работата. Целосно го исполнит поставениот развоен план, но сеуште не го користи учењето за подобрување на перформансите.	2
Развој во Работата	Остварување на повеќето задачи и цели. Прикажува некои (50-80%) од компетенциите за работата. Парцијално остварување на развојниот план.	1

Извор: Сопствено истражување

Табела 3 Оценка на севкупен перформанс

Севкупен перформанс	Оценка
Остварување на задачи и цели	3
Прикажување на компетенции потребни за Работата.	2
Посветеност кон учење и Развој мерени по активност и употреба на учење на работа.	1
Целосна Оценка (Вкупниот резултат поделен со 3)	2

Извор: Сопствено истражување

Резултат 3 = Исклучителен

Резултат 2 - 2.9 = Ефективен

Резултат 1 – 1.9 = Развој во улогата

2.7 УПРАВУВАЊЕ СО ПЕРФОРМАНСИ

Директниот раководител и носителот на работно место треба да дискутираат за нивото на компетенции на носителот на работно место. Тие треба да ги разгледаат компетенциите утврдени за работата и да проценат дали носителот ги исполнува истите. Доколку не ги исполнува, тие треба да дискутираат за она што е потребно за развивање на вештините и да ги вклучат сознанијата во планот за развој и да понуди дополнителна поддршка доколку е потребно.

За носителите на работни места кои целосно ги исполнуваат барањата за компетенции за работата, раководител и носителот на работно место можат да договорат некои активности за развој кои помагаат носителот на работното место да се подготви за работа која бара повисок степен на компетенции. Овие активности можат да вклучуваат специфични активности како подучување преку набљудување на колега на неговото работно место за да научи нова вештина или да стане ментор и да развие вештини или може да вклучи делегирање на дел од работа на повисоко ниво за да понуди поголем предизвик или ново искуство. Треба да биде јасно дека овие активности се прават за развој и не влијаат врз систематизацијата на работните места.

Кога се даваат повратни коментари важно е да се оддаде признание за добрата работа и да се дадат пофалби, како и да се разговара за областите за подобрување. Вреднувањето на персоналот за добрата работа е основно за негова мотивација.

Во случај кога постои отворена организациската култура добивањето на повратни информации може да го охрабрат поединецот да ги истражува значењето на резултатите. Ова може да е непроценливо за отстранување на сите нејаснотии во врска со повратните информации како и да биде добра појдовна точка за понатамошно развивање.

3 ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Менаџментот на човечки ресурси претставува процес со кого менаџерите ги дизајнираат компонентите на системот за менаџмент на човекови ресурси кои меѓусебно треба да се конзистентни, со други елементи од организациската архитектура и со стратегијата и целите на организацијата. Од теоретски аспект 360 степени фидбек е дел од компонентите на менаџмент на човечки ресурси за оценување на изведбата и развојот на вработените.

Со примената на 360 степени фидбек директорите стануваат водачи на тимовите за фидбекот и истовремено ги охрабруваат вработените да ги подобрят своите перформанси, заеднички да умеат да постигнат договор за идни очекувања, преку добиените информации и дискусији. 360 степени фидбек треба да ги даде на вистински начин и во право светло потребните информации за вработените конечно да почувствуваат дека нивниот фидбек правилно се мери, а одделот за човечки ресурси треба да знае правилно да ги вреднува тие повратни информации.



БИБЛИОГРАФИЈА

1. Смилевски,Ц, Груевски,Д и Смилевски,З (2010) Стратегиски менаџмент на човечките ресурси,Скопје, Бизнис академија Смилевски-БАС;
2. Матис, Џексон, 12- то издание (2010), Управување со човечки ресурси, МАГОР ДОО, Скопје.
3. Смилевски Ц., (2015), Водич за обучувачи, Програма за подобрување на работењето на организациите, БАС, Скопје.
4. Armstrong,M Strategic Human Resource Management 3 rd edition;
5. www.grapevineevaluations.com/blog/measuring-employee-performance-in-banking-sector;
6. www.thebalance.com/more-sample-questions-for-360-reviews-1917539
7. <https://www.surveygizmo.com>

ПРОФЕСИОНАЛИЗМОТ НА ПОЛИЦИСКИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ КАКО ДЕЛ ОД АНТИКОРУПЦИСКАТА СТРАТЕГИЈА ВО МВР

М-р Симона Џуклеска | sdzukleska@gmail.com
Проф. д-р Гоце Џуклески | Национален координативен центар за
границно управување на РМ
goce_dzukleski@moi.gov.mk

АПСТРАКТ

Заштитата на човековите права претставува базична вредност на општеството. Полицијата како државен орган за спроведување на Законот се грижи за заштита на човековите слободи и права, загарантирани со Уставот, Законите и меѓународните договори, спречување и откривање на казниви дела, преземање мерки за гонење на сторители како и одржување на јавниот ред и мир во општеството. Принципите на правда и правичност се главна задача на вработените во Министерството за внатрешни работи и истите подразбираат почитување на принципите на еднаквост, рамноправност и недискриминација по било кој основ, при примена на мерките од овластувањата. Истите не смеат да ги користат службените овластувања за да добијат корист, погодност или интерес за себе или за друго лице и постапувајќи согласно Уставот и законите секогаш мора да ги почитуваат стандардите на професионалното работење.

Полицискиот менаџмент, на сите нивоа треба да обезбеди оптимални услови за работа на вработените и да им обезбеди морална и правна помош во сите случаи каде истото е потребно. Со цел да се обезбеди целосна заштита на човековите права и слободи и да не дојде до нивно непотребно ограничување, нужно е да се афирмираат принципите на стручност, компетентност, правилно остварување и извршување на задачите и професионализам. Полицијата развива висок степен на професионализам и нејзините припадници преку извршување на полициските задачи согласно Уставот и законите и принципите на граѓанското општество.

Овој труд ќе даде одговор колку тие уставни и законски принципи се почитувани од страна на полициските службеници, кои се факторите доколку истите не се на завидно ниво и што е тоа што треба да се направи како приоритетни цели во насока на подобрување на состојбата и реализација на антикорупциската стратегија во МВР.

Клучни зборови: полиција, корупција, антикорупциската стратегија



1 ВОВЕД

Корупцијата како појава е клучниот фактор од којшто зависи, пред сè, економскиот развој на една држава, изградба на здраво демократско општество, воспоставување ефикасен безбедносен и образовен систем, праведно судство и ефикасна јавна администрација. Корупцијата е само еден облик на несоодветно постапување на полицијата. Во основа, постојат три вида престапи коишто можат да ги направат полициските службеници: криминални деликти, дисциплински прекршоци и кршење на етичкиот кодекс.

„Скапаните јаболка“ и „гајбите со скапани јаболка“ честопати постојат во рамките на пошироката организациска и социо-политичка средина. Во многу случаи на корумпирана полициска служба или полициска служба којашто е несовесна и којашто учествува во извршување кривични деликти (како во развиените земји, така и кај земјите во развој), токму ризик факторите во овие пошироки средини овозможуваат да се случуваат корупцијата и несоодветното постапување. Во некои случаи тоа вклучува активна политичка корупција, којашто ја поддржува полициската корупција (она што Морис Панч би го нарекол „овоштарник со скапани плодови“).

Постои палета инструменти за справување со проблемот со полициската корупција. Трите аналитички нивоа споменати погоре укажуваат на можноста за развој на интервенции на секое ниво, иако е важно да се земат предвид нивоата како целина, а не да се третираат изолирано за целите на проценката или имплементацијата.

- Индивидуално ниво (лични карактеристики, способности итн.).
- Организациско ниво (групи на работното место, организациска култура, административни структури и уредувања итн.).
- Ниво на средината (пошироки политички, економски, социјални и технолошки фактори).

На секое аналитичко ниво, постојат повеќе потенцијални области за антокорупциска реформа. Секој од споменатите инструменти придонесува кон холистичкиот пристап. Обуката вообичаено претставува клучна компонента. Раководењето со промени и ефективната комуникација можат исто така да играат улога при градењето поддршка за поефективни антокорупциски мерки. Речиси секогаш ќе постојат прашања од нивото на средината, коишто се однесуваат на политичката волја и капацитетот, меѓутоа ним треба да им се пристапи доколку некои од инструментите на индивидуалното или организациското ниво (за коишто овде зборуваме) се во целост ефективни.

2 КОРУПЦИЈАТА И ИНТЕГРИТЕТОТ

Под корупција, во смисла на Законот за спречување на корупцијата, се подразбира „искористување на функцијата, јавното овластување, службената должност и положба за остварување на каква и да било корист за себе или за друг“. Тоа значи злоупотреба на доверените јавни овластувања и положба за да се дојде до корист којашто не би требало да му припаѓа на службеното лице и кое на јавните работи им пристапува од користољубиви мотиви. Користа може да биде материјална или нематеријална, моментална или одложена, еднократна или повеќекратна, за себе или за други лица со кои службеното лице е во блиска, семејна или друг вид врска. Со оглед на карактерот на корупцијата како општествено штетна појава која

постојано треба да се држи под контрола, основна стратешка цел во нејзината превенција и репресија е долгорочното оспособување и јакнење на нормативните, институционалните и личните капацитети за ефикасна практична борба против корупцијата.

За корупцијата (*corruption*)⁵, како во теоријата, така и во легислативата и во меѓународните документи, постојат многубројни дефиниции. Притоа, проблемот на нејзиното дефинирање е од идеолошко-политичка природа, но, исто така, постои и мошне широко подрачје на односи, во което доаѓа до преземање на одредени активности по коруптивен пат; таа се манифестира низ разновидни облици коишто тешко можат да се опфатат со единствена дефиниција. Произлегува дека наспроти актуелноста на појавата, определувањето на самиот поим се соочува со видни тешкотии, така што не е достигнато ни рамнештето на минимален теоретски консензус. За корупцијата може да се расправа од правен, социолошки, политиколошки, филозофски и од религиозен аспект⁶. Сепак, гледано од аспект на нејзината темпорална и содржинска димензија, поимното определување на појавата се соочува со видни разлики, на што упатува и постоењето на традиционални и современи дефиниции за корупцијата. Неспорно е дека класичните дефиниции во современи услови им отстапуваат простор на новите теоретски гледишта⁷. Тоа, впрочем, се наметна и како општествена нужност, со оглед на фактот што основните обележја на т.н. класични, традиционални определби на корупцијата не можат да одговорат на нараснатите барања и на евидентните напори што се преземаат, а со цел нејзино спречување и сузбивање. Дефинирањето на корупцијата низ примена на казнено- правните критериуми, се чини мошне јасно и едноставно – како коруптивни се сметаат оние дејствија коишто наоѓаат своја легислативна покриеност во општите правни акти, најчесто во законските прописи, а во одредени случаи и во подзаконските акти. Во согласност со тоа, секое човеково поведение кое не е експлицитно забрането со закон, без оглед на неговата конкретна содржина или обележја, не може да се смета за коруптивен акт. Од друга страна, секое кршење на законски дефиниранистандарди претставува корупција.

Одредени автори истакнуваат дека слепото придржување кон правните критериуми, го оневозможува согледувањето на корупцијата како интегрален дел од политичкиот процес во чии што рамки се донесуваат законските прописи со коишто е дефинирана корупцијата⁸. Тие укажуваат дека дефинирањето на корупцијата врз основа на востановените законски критериуми „боледува“ од бројни слабости, како и тоа дека од аспект на една издржана аналитичка дефиниција, не е во можност да ги постигне очекуваните резултати. Сепак, се чини дека основните аргументи коишто ги наведуваат овие автори, поаѓајќи од евидентните разлики коишто постојат во националните законодавства кога е во прашање определувањето на овој универзален феномен, губат од сопствената релевантност, со оглед на фактот што

⁵ Поимот корупција (*corruption*), како и оние кои се изведени од него, се од латинско потекло. Под споменатиот поим се подразбира расипаност, изопаченост, подметнување, поткупување, распаѓање итн. Во нераздвојна врска со него се и следните поими: *corrumpere*, *corruptus*, *corruptela*, *corruptibilitatis*, *corruptio*, Vujaklija, Milan, Leksikon stranih reči i izraza, Prosveta, Beograd, 1986.

⁶ Уште во Стариот Завет, корупцијата се сметала за своевидна последица на првобитниот грев откако човекот станал смртен и за кршење на законот; во некои делови од Библијата, „корумпираноста“ се користи како синоним за идолатријата, алчноста, блудните дејствија и проституцијата, Ignjatović, Kriminologija, Deveto izmenjeno izdanje, Beograd, 2008, стр. 152.

⁷ Johnston, M., The Definition Debate: Old Conflicts in New Guises, според Jain, A.K., The Political Economy of Corruption, 2001, New York and London, Routledge

⁸ Така, Scott, J.C., Comparative Political Corruption, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1972.



меѓународната заедница, особено во последниве неколку години, презема интензивни напори во насока сузбивање на корупцијата.

На ниво на една организација, интегритет пак значи „отпорност кон корупција“,

додека систем за интегритет го означува збирот од сите политики, стандарди и процедури воспоставени во една организација коишто ја зајакнуваат нејзината отпорност кон корупцијата и го намалуваат ризикот од коруптивно однесување од страна на нејзините вработени. Со други зборови, системот на интегритет претставува воспоставување на еден функционален систем на работење во институциите и организациите, отстранување на ризичните точки, воспоставување на антикорупциските принципи и процедури на долготочно одржливи основи. На лично ниво, интегритетот значи поседување знаења и вештини, но и личен етички капацитет, решителност и професионалност да се почитуваат воспоставените правила и практики и секогаш да се работи во полза на јавниот интерес, да се одбегнува можниот судир на интереси и да не се придонесува за создавање негативни и штетни услови и околности во работењето.

3 ПОТРЕБА ОД ПРОФЕСИОНАЛИЗАМ ВО ПОЛИЦИЈАТА

Според тоа што ни се случува повеќе години наназад, веќе е јасно дека Република Македонија мора да изгради ефикасен механизам за контрола над полицијата, како пресуден во процесот на идното демократско функционирање на општеството. Без соодветни мерки на надзор, полицијата може да биде употребена како оружје за присила на државата или злоупотребена како средство за реализација на нечии политички цели или, пак, самата таа да се однесува антисоцијално и незаконски во реализацијата на нејзините сопствени цели. Механизмите на заштита против можните злоупотреби на полицијата од страна на власта не се ништо друго освен механизми на нејзина контрола.

Со цел да се избегне можноста полицијата и понатаму да биде јо-јо во рацете на политичарите и композит на различни политички желби и фрустрации (министр од една партија, државен секретар од друга, 50 отсто началници од оваа, другите 50 отсто од онаа партија итн.), мора да разбереме дека темелот на можните злоупотреби на полицијата мора да биде поставен во правото. Некој вешто успеа да го изманипулира ова и да го префрли на теренот на политиката. Владеењето на правото е главен детерминирачки фактор за легитимитетот на државната акција, особено за легитимитетот на полициската акција, имајќи го предвид фактот дека полицијата е поставена на линија меѓу граѓанинот и државата. Прифаќањето на авторитетот на полицијата, всушност, значи прифаќање на авторитетот на правото. Во правото се лоцираат и одредени барања кон полицијата: прво, степенот на независноста на полицискиот команден кадар не би смеел да резултира во нејзиното дејствување како приватна армија за одреден политички интерес; второ, нејзините акции мора да бидат преземени врз основа на критериумите за легална одбрана и пропорционалност на силата со злато што сака да се отстрани со неа, секако тешко одредувачки, меѓутоа овозможуваат избегнување арбитрарност и предрасуди во нејзиното дејствување; трето, моралната граница на нејзината моќ мора да биде во правата и слободите на граѓаните; и конечно, владеењето на правото треба да обезбеди полициската акција да биде реактивна и да се случува само врз основа на верувањето дека е повредено правото или е нарушен јавниот ред и мир во заедницата.

Супремацијата на парламентот и независноста на судската власт од извршната, не само што треба да ја заштити полицијата од нејзини можни политички злоупотреби, туку обезбедува услови во коишто таа може да развие прифатливи норми на своето однесување. Тоа би бил и првиот чекор во редуцирањето на можностите власта да ја злоупотреби полицијата, но и

полицијата да ја злоупотреби власта. Се изнаслушавме дека професионализмот треба да и се врати на полицијата. Па така, професионалци колку што сакаш, откако ќе ја изгубат функцијата. Терминот професионализам употребен од страна на полицијата (кај нас од политичарите под влијание на "професионалците" во полицијата), се однесува на саморегулација врз контролата, барајќи целосно одвојување на полицијата од граѓаните и замаглувајќи ја потребата од нејзина контрола.

Професионализмот во полицијата е движење во полицијата засновано врз три фундаментални принципи. Првиот е барање за регрутирање добро едуцирани полициски службеници, со факултетски степен на образование. Вториот е креирање ефикасна централна полициска администрација, предводена од лица обучени во современи управувачки техники. Третиот, ги следи претходните два: кога полицијата еднаш ќе биде едуцирана и администрирана, таа има еднакво право на автономност како и другите професии (особено тука се споменуваат правниците и докторите). Во реалноста полицијата е многу блиску до постигнување на основните критериуми што ја етаблираат како професионална група во општеството. Меѓутоа, професионализмот на полицијата навестува нејзино изолирање од граѓаните и неспособност да се совлада неконтролираната природа на полициското спроведување на присилата; погрешно е насочен во однос на околнината и на тој начин не ги елиминира надворешните можности за полициската непристрасност; организациски е нечувствителен, не забележувајќи ги организациските извори на лошо постапување на полицијата и е против граѓанска контрола, не напуштајќи ја традиционалната полициска спротивставеност на овој вид контрола. Професионализмот претпоставува дека полицијата е таа што најдобро знае како да се однесува и како на најдобар можен начин да ја примени силата којашто и е доверена. Професионализмот ја пренагласува потребата од "слободна полиција" надвор од каква било контрола. Ако некој има илузии дека со професионализација на полицијата ќе се изврши нејзина департизација се лаже. Секогаш ќе има "професионалци" што ќе продолжат да трчаат од една до друга партија во борбата за функција. За разлика од нив вистинските полицајци ќе продолжат да работат и да функционираат врз основа на заемна согласност и волја со граѓаните, а не политичарите. Ќе бидат спремни да им служат на граѓаните (како што во моментов го прават дури и по цена на своите животи) и секогаш ќе бидат спремни својата одговорност да ја лоцираат во правото. Затоа што, знаат дека само така ќе ја заслужат довербата на граѓаните.

4 ПОЛИЦИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО ИНТЕРЕС НА АНТИКОРУПЦИЈАТА

Од аспект на полицискиот менаџмент, а во интерес на антикорупцијата директорот на Бирото за јавна безбедност, неговите најблиски соработници, целокупната раководна структура во Секторите за внатрешни работи, во Регионалните центри за гранични работи, во Централните полициски служби, командирите на Полициските станици, и останатиот раководен кадар, преку личен пример, низ секојдневната работа и однесување, недвосмислено мора да ја манифестираат нивната цврста увереност во исправноста на промовираните општествени и етички вредности, дефинирани во Етичкиот полициски кодекс. Исто така, со своето однесување тие мораат јасно да стават до знаење дека ќе сторат се што е во рамките на нивната лична и професионална должност да ги спречат, откријат, истражат и соответно санкционираат сите појавни облици на корупција во полицијата.

Полицискиот менаџмент, на сите нивоа треба да обезбеди процедурални механизми и со закон (или врз основа на закон) утврдени рокови и временски ограничувања на активностите на полициските службеници, со цел да се обезбеди коректна правна сигурност, исклучително тесен и контролиран простор за коруптивно однесување, како би можело успешно да се откриваат,



истражуваат, докажуваат и соодветно санкционираат сите докажани случаи на корупција. Полицискиот менаџмент е должен, преку обезбедување на оптимални услови за работа и извршување на полициските задачи, да ги заштити полициските службеници и низ беспрекорен професионален, експертски и етички манир да им обезбеди морална и првана помош во сите случаи каде што тоа е потребно, водејќи сметка за принципот на презумпцијата на невиност. Никој не смее да биде исклучок при утврдување на одговорноста за коруптивно однесување, како што никој нема мандат да го попречува, ограничува или на кој било начин разводнува процесот на утврдување одговорност. Притоа, поаѓајќи од дефинираните етички принципи на полициско однесување, секој (без исклучок) е должен да пријави и сведочи за сите факти и околности коишто му се познати, а се во врска со конкретно сомнение за коруптивно однесување.

Имајќи ги предвид претходните напомени, а тежнејќи да се изгради конзистентен систем на мерки и активности, којшто ќе го стесни просторот за коруптивно однесување и ќе обезбеди услови за соодветна контрола, откривање и соодветно санкционирање на корупцијата, менаџментот во полицијата подготви Антикорупциска програма на МВР - којашто опфаќа систем од мерки и активности што значат целосна афирмација на принципите на професионализам во полицијата. Во таа насока, приоритетни цели се:

- Креирање систем на градење кариера во полициската работа, којашто ќе се темели на принципите на стручност, компетентност и резултатите од работењето;
- Целосната имплементација на Етичкиот кодекс на полицијата, за што веќе започнаа конкретни активности;
- Креирање нов систем на вредности и нов систем на одговорност на полициските службеници;
- Натамошно стеснување на дискреционите права на ниво на исклучок или нужност;
- Натамошно стеснување на арбитрерноста во полициската работа на ниво на исклучок или нужност;
- Перманентно зајакнување на механизмите и капацитетите во министерството за ефикасна борба против корупцијата и коруптивните однесувања;
- Креирање правичен систем на плати и наградување на трудот на вработените во министерството и во полицијата;
- Продлабочување на меѓуинституционалната соработката во борбата против корупцијата и криминалот со сите институциите задолжени за спроведување на законот;
- Продлабочување на соработката со Народниот правобранител и невладиниот сектор;
- Градење механизми за граѓанска контрола и следење на работењето во министерството и во полицијата;
- Реализирање на обуки во сферата на борбата против корупцијата;

Донесувањето на оваа програма, произведува обврски, пред сè, за министерот за внатрешни работи, за директорите на Бирото за јавна безбедност и Управата за безбедност и контраразузнавање, за организациските структури во Бирото за јавна безбедност, за Секторот за правни и кадровски работи, за Одделението за управување со човечки ресурси, Секторот за односи со јавноста и информации од јавен карактер, Централните полициски служби, Секторите за внатрешни работи, Регионалните центри за гранични работи, Одделот за организиран криминал, Македонскиот полициски синдикат, како и за Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди.

5 ЗАКЛУЧОК И ПРЕПОРАКИ

Со оглед на тоа дека официјалните статистички податоци за корупцијата (од каков било вид, не само во полицијата) се само капка во морето, повеќето аналитичари во последно време се служат со податоци добиени преку истражувања коишто се темелат врз перцепцијата и искуството, а со цел да извршат проценка на опсегот и природата на проблемот во одредена земја.

На ниво на сите држави се случија суштински промени и тие во целост ја изменија мисијата на полициските служби, како и нивниот пристап кон полициското работење. Треба да се сфати динамиката која лежи во основата на овие промени со цел да се направат неопходни организациски и професионални промени коишто ќе можат соодветно да одговорат на нив. Бидејќи не се промени само мисијата на полицијата туку и профилот на регрутите, начинот на воспоставување дисциплина во полициските служби, исто така, претрпе промени. Едноставно кажано, општеството и припадниците на овие организации се подгответи да го прифатат традиционалниот пристап „наредува-и-контролирај“ за воспоставување дисциплина. Сепак, дисциплината, кодексот на однесување и почитувањето на законот се клучните елементи на полицијата кога станува збор за спроведувањето со корупцијата и интегритетот на нејзините припадници. Ефективното функционирање на овие организации зависи од почитувањето на овие елементи и соодветствувањето со истите. Оттаму, важно е да им се пружи поддршка на овие организации при воведувањето етика во нивното раководство и системите за обука.

Од особено значење во борбата против корупцијата е координираната регионална соработка. Република Македонија го потпиша Договорот за создавање на Меѓународна анти-корупциска академија (IACA) која е воспоставена како независна Меѓународна организација и партиципира во:

- професионализација на анти-корупциската работа;
- подобрување на ефективноста на организациите/поединците вклучени во превенцијата, откривањето или гонењето на корупцијата; и
- во развивањето на стандарди и најдобри практики за анти-корупциско истражување и образование.

Меѓународната анти-корупциска академија (IACA), прва од овој вид, треба да функционира како центар во делот на анти-корупциското образование, обука, соработка и академско истражување. Притоа, следејќи го холистичкиот, меѓукултурниот и меѓурегионалниот пристап. Со таа цел, Министерството за внатрешни работи на Република Македонија (во наредниот период) заради јакнење на капацитетите ќе едуцира кадри на ново формираната Антикорупциска академија, коишто значително ќе го подобрят анти корупциското дејствување преку своите матични служби.



КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Е. Кобут и Џ. Бомал, Motiver, être motivé et réussir ensemble (Liège: Edipro-Editions des CCI de Wallonie, 2009 година). [E. Cobut and G. Bomal, Motiver, être motivé et réussir ensemble (Liège: Edipro-Editions des CCI de Wallonie, 2009).]
2. Ж. Бордо, „Déontologie, éthique... Police: quelques notions“, во Работењето на полицијата, етиката и корупцијата, записник од колоквиумот во Брисел, септември/октомври 2002 година (Брисел, Едишнс Политеја, 2004 година). [G. Bourdoux, ‘Déontologie, éthique... Police: quelques notions’, in Policing, Ethics and
3. Corruption, proceedings of colloquium in Brussels, September/October 2002 (Brussels: Editions Politeia, 2004).]
4. Институтот за мир во САД, „Борбата против корупцијата при спроведувањето реформи во безбедносниот сектор“, Брифинг бр. 32 (Вашингтон, ДЦ, УСИП, 2010 година). [US Institute of Peace, ‘Fighting Corruption in Security Sector Reform’, Peace Brief No. 32 (Washington, DC: USIP, 2010).] 401
5. Х. Голдстајн, Полициска корупција: Перспектива за нејзината природа и контролирањето на истата (Вашингтон, ДЦ: Полициска фондација, 1975 година). [H. Goldstein, Police Corruption: A Perspective on Its Nature and Control (Washington, DC: Police Foundation, 1975).]
6. Џ. Х. Сколник, Правда без судење: Спроведувањето на законот во демократското општество (Њујорк: Вајли, 1966 година). [J. H. Skolnick, Justice without Trial: Law Enforcement in Democratic Society (New York: Wiley, 1966).]
7. Џ. Кранк, Сфаќање на полициската култура, 2-ро издание (Синсинати, Охајо: Андерсон паблишинг, 2004 година). [J. Crank, Understanding Police Culture, 2nd edn (Cincinnati, OH: Anderson Publishing, 2004).]
8. Б. Ф. Кингшот, „Етиката на работењето на полицијата: Студија за кодексите на полицијата во Англија“, необјавена докторска теза, Универзитетот во Екстер (2001 година). [B. F. Kingshott, ‘Ethics of Policing: A Study of English Police Codes’, unpublished doctoral thesis, University of Exeter (2001).]
9. <http://pachome1.pacific.net.sg/~thk/risk.html>.
10. М. Жиродо, „БРАСС: Стратегии за зајакнување на полицискиот интегритет“ во Работењето на полицијата, етиката и корупцијата, записник од колоквиумот во Брисел, септември/октомври 2002година (Брисел, Едишнс Политеја, 2004 година). M. Girodo, ‘BRASS: Strategies for Strengthening Police Integrity’, in Policing, Ethics and Corruption, proceedings of colloquium in Brussels,September/October 2002(Brussels: Editions Politeia, 2004).
11. Т. Денам, „Полициските реформи и родот“, во Меган Бастик и Кристин Валасек (уред.) Прирачник за родот и реформите во безбедносниот сектор (Женева: ДЦАФ, ОБСЕ/ОДИХР, ОН-ИНСТРАВ, 2008 година
12. М. Панч, Полициска корупција: Девијантност, одговорност и реформи во полициското работење (Каломптон: Вилан, 2009 година). [M. Punch, Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing (Cullompton: Willan, 2009).]

СОВРЕМЕНИ МОТИВАЦИСКИ ПРАКТИКИ ЗА ПОГОЛЕМА КОНКУРЕНТНОСТ

Сања Мерџановска, МБА студент

Кроација Осигурување – живот АД, Скопје,
s.merdzanovska@cro.mk

Виш пред. м-р Даниела Карадаков

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

АПСТРАКТ

Во услови на постојани промени, високо конкурентно опкружување, непредвидлива средина за работа, неопходна е потребата од користење на различни методи, средства и техники кои ќе овозможат да се обезбеди квалификуван, продуктивен и пред сè мотивиран кадар, кој ќе биде способен да ги реализира целите на кои се поставени пред него, односно организациските цели. Менаџерите користат различни стратегии и практики за да може да ги мотивираат вработените на работното место. Секоја применета стратегија има за цел да ги задоволи потребите на вработените во организацијата, преку соодветно организациско однесување. Меѓутоа, многу е тешко да се одреди која од применетите практики е најефикасна и овозможува конкурентска предност на организацијата, затоа што секоја од нив покажува одредени ефекти во различни организациски ситуации. Праксата покажала дека комбинацијата од познати практики е најдобриот избор во процесот на мотивирање на вработените, а доминантна улога има онаа практика која во моменталната организациска ситуација дава соодветна реакција.

Во овој труд се опфатени современите мотивациски (материјални и нематеријални) практики кои организацијата Кроација Осигурување – Живот, АД Скопје, ги применува за мотивација на вработените и како тие практики придонесуваат за јакнење на конкурентската предност на пазарот.

Клучни зборови: мотивација, практики, конкурентност.



1 ВОВЕД

Мотивацијата има за цел да изврши поттикнување на поединецот и подобрување на неговите перформанси со цел задоволување на неговите потреби, цели и интереси. Работната мотивација претставува систем на методи и постапки со кои се поттикнува, насочува и јакне одредено однесување на вработените, а со цел остварување на подобри или поголеми резултати во работата.

Од особена важност за успехот на една организација е обезбедување на соодветен кадар кој организацијата ќе успее да го привлече, развие и задржи. Мотивирањето на човечките ресурси е еден двигател кој може да го постигне тоа влијание врз успехот на организацијата.

Во услови на висококонкурентно окружување нужно се наметнува потребата од употреба на современи мотивациски техники кои ќе ги поттикнат човечките ресурси во исполнување на организациските цели. Врз основа на тоа, во овој труд се опфатени современите мотивациски практики (материјални и нематеријални) кои организацијата Кроација Осигурување – Живот, АД Скопје ги применува за мотивирање на своите вработени, а воедно е даден и приказ како тие практики придонесуваат за јакнење на нејзината конкурентска предност на пазарот.

2 МОТИВАЦИСКИ ПРАКТИКИ ВО КРОАЦИЈА ОСИГУРУВАЊЕ – ЖИВОТ

Кроација Осигурување – Живот АД Скопје е организација која на пазарот за животно осигурување во Р. Македонија започна да се развива во 2005 година како прва лиценцирана компанија за продажба на полиси за животно осигурување. Оваа организација веќе 12 години успешно работи на македонскиот осигурителен пазар, а брендот кој го носи е добро препознатлив повеќе од 130 години и претставува синоним за сигурност и квалитет на осигурителниот пазар во Југоисточна Европа.

Длгогодишната традиција и улогата на пазарен лидер во осигурувањето на живот во Р. Македонија за организацијата претставува обврска за нејзино трајно подобрување воведувајќи развој на знаења и вештини. Во тој контекст, Кроација Осигурување - Живот секојдневно вложува во развојот на своите вработени знаејќи дека самите тие претставуваат најзначајниот ресурс на организацијата.

Организацијата денес брои 53 вработени. Водена од фактот дека нејзините вредности и достигнувањата зависат пред сè од самите вработени, Кроација Осигурување – Живот се повеќе својот акцент го става на прашањето за квалитетот на вработените и нивната мотивираност. Во услови на зголемена пазарна конкуренција, организацијата се повеќе внимава на човечкиот фактор како извор на конкурентна предност. Еден од најголемите предизвици на организацијата претставува привлекувањето, мотивирањето и задржувањето на квалификувана работна сила. Крајната цел и стратешка определба на организацијата е изградбата на силно портфолио на квалификуван и мотивиран кадар кој ќе има важен придонес кон идните достигнувања на организацијата.

2.1 ТЕХНИКИ НА МОТИВИРАЊЕ ВО КРОАЦИЈА ОСИГУРУВАЊЕ - ЖИВОТ

Интерните правилници, процедури и програми дефинираат низа мотивациски техники кои имаат за цел да ги задоволат различните потреби на вработените и да допринесат за нивна поголема мотивација. Стратешка цел на компанијата е развојот на квалитетен и високо-мотивиран кадар. Постигнатите резултати на компанијата се темелат на тимска работа,

меѓусебна соработка, почит, отворена и искрена комуникација, како и почитување на највисоките критериуми и стандарди во секојдневното работење.

На слика 1 се прикажани идентификуваните мотивациски техники кои се користат во организацијата, а кои се добиени преку интервјуирање на вработените во оваа организација. Мотивациските техники се поделени на материјални и нематеријални. Материјалните мотивациски техники ги опфаќаат оние мотивациски техники кои имаат материјална вредност и нив може да ги добијат или сите вработени без оглед на нивната работна позиција и тие се именувани како директни, или пак може да важат само во определени ситуации и за одредени вработени и тие се именувани како индиректни материјални мотивациски техники. Нематеријалните мотивациски техники се оние кои имаат нематеријална вредност, а сепак се од големо значење за човечките ресурси. Тие се поделени на мотивациски техники кои се поврзани со работата и мотивациски техники кои се поврзани и зависат од околината.



Слика 1 Мотивациски техники кои се практикуваат во Кроација Осигурување - Живот

Подолу во трудот одделно се прикажани мотивациските техники кои влијаат на задоволувањето на потребите на вработените и придонесуваат за поголема компанијска конкурентност.

2.1.1 Варијабилен дел на плата

Организацијата практикува исплата на фиксен и варијабилен дел на плата, како систем на компензација на трудот. Иако, на долг рок платата нема улога на мотиватор, сепак поголемиот дел од испитаниците го потврдија своето задоволство од платата, особено потенцирајќи ја



редовноста на исплатата како мотивациски фактор. Испитаниците издвоија дека организацијата спроведува политика на редовна исплата на плата секој 1ви во месецот без отстапки неколку години наназад, што за нив претставува сигурност и го зголемува задоволството на работното место. Клучен момент во мотивацијата на вработените, како и во подобрувањето на резултатите од работењето за организацијата, има препознавањето на бенефитот и предностите на секој вработен од овој начин на компензација. Вработените се мотивирани за остварување на подобри продажни резултати во насока на тоа да си обезбедат за себе поголеми примања. Значен мотивациски фактор беше согледувањето дека со исти продажни резултати новиот начин на компензација за вработените обезбедува повисоки примања. На овој начин компанијата успеа да ги стимулира своите вработени, но и да изврши филтрирање на оние кои се залагаат за работата.

2.1.2 Репрезентација

Организацијата одобрува користење на бизнис платежни картички за службени цели за одредени работни позиции. Службените платежни картички вработените ги користат исклучиво за службени цели и службени плаќања при одржување на редовни деловни состаноци или при деловни патувања во земјата. Користењето на службени платежни картички, покрај тоа што го олеснува регулирањето на трошоците кои вработениот ги прави за службени цели, дополнително создава чувство на задоволство кај вработениот. Службената платежна картичка допринесува и поголема почит од страна на клиентите што секако влијае мотивациски кај вработените. Во насока на олеснување на процесот на работа, особено во делот на продажбата Компанијата обезбедува таблет за секој вработен на кој е инсталирano апликативно решение потребно за пресметки при продажба.

2.1.3 Годишен бонус

На почетокот на секоја деловна година Генералниот директор утврдува клучни показатели на успешност (KPI) за секој вработен за тековната година, а во зависност од Планот за работа и очекуваните резултати. Врз основа на реализацијата на KPI-евите вработените имаат право на годишен бонус.

2.1.4 Осигурување од незгода за вработените

За вработените кои исполнуваат непрекинат работен стаж од повеќе од 2 години во организацијата таа обезбедува осигурување од незгода. Ова претставува уште една бенефиција за вработените на компанијата со која менаџментот се обидува да влијае на постигнување на чувство на сигурност. Ова може да се дефинира и како механизам да се одвојат вработените кои имаат подолг стаж во Друштвото (минимум две години) од останатите, во насока да се награди нивната лојалност, а од друга страна да се влијае на намалување на флукутацијата на вработените.

2.1.5 Организирање на Team Building

Со цел градење на синергичен тим кој добро се познава и меѓусебе лесно комуницира еднаш годишно организацијата организира Team building. Меѓусебната доверба и искрената комуникација претставуваат темел за успех. Team building-от придонесува за коехизија на тимот во насока подобро и поефикасно заедничко работење и извршување на поставените цели и задачи.

Цели на Team building- от се:

- Подобрување на комуникацијата
- Попријатно работно окружување
- Мотивирање на тимот
- Меѓусебно подобро запознавање
- Подредување на целите и вредностите меѓу членовите
- Подучување на тимот на стратегии за саморегулација
- Можност вработените да научат нешто повеќе за себеси
- Подобрување на продуктивноста на тимот
- Практикување на ефективна соработка со членовите на тимот

2.1.6 Награден програм за вработените

Организацијата секоја година усвојува награден програм во рамки на кој се предвидени награди за остварени постигнувања систематизирани по организациони единици. Па така, за вработените во Директна продажба наградниот програм предвидува избор за најдобар вработен согласно реализираната бруто полисирана премија на месечно ниво, кој добива Признание и 2 карти за на концерт, театар, спа влезници или вечера за двајца.

На квартално ниво организацијата избира најдобар вработен од секоја организациона единица (Директна продажба, Развој на мрежа и Позадинска поддршка) врз основа на критериуми дефинирани во Деловник за работа на Комисија за избор на најдобар вработен. Избраните вработени се стекнуваат со признание и подарок од страна на организацијата. Дополнително, на квартално ниво организацијата избира и најдобар вработен на ниво на цело организација врз основа на критериуми дефинирани во Деловник за работа на Комисија за избор на најдобар вработен кој се стекнува со признание за најдобар вработен во организацијата и подарок од организацијата.

2.1.7 Посета на обуки и семинари

Стратешка цел на организацијата е развој на висококвалитетен кадар кој ќе се стреми кон реализација на високо поставени цели, како и кон развој на сопствените капацитети и стекнувања на нови искуства и знаења. Успехот на Кроација Осигурување – Живот е заслуга на секој поединец кој е дел од успешната приказна. Клучот до успехот е токму тимската работа, професионалниот пристап и континуираното вложување во развој на човековите ресурси. Во услови на високо конкурентно опкружување развојот на квалитетен кадар е стратешка определба на организацијата. За успешно работење не се доволни само компетенциите кои вработените веќе ги поседуваат, туку неопходно е нивно натамошно усвршување и унапредување кое произлегува од потребата за успешно справување со работните задачи. Со организирање на обуки, дообуки, семинари конференции, тренинзи се развиваат вештините на вработените кои се подгответи за нови предизвици и ориентирани кон остварување на поставените цели и задачи.

Овие обуки и семинари во голема мера влијаат мотивациски на вработените и резултираат со зголемена продуктивност и подобар резултат во работењето. Во многу случаи вработените се горди поради фактот што се издвојува време и средства за нивна обука и едукација. Тоа е одраз на нивната заслуга во компанијата. Обуката овозможува подобрување на извршувањето на работата за што се чувствуваат мокни и горди.



2.1.8 Стипендии за запишување на постдипломски студии

Во насока на континуирано вложување во едукација и доусовршување на вработените, организацијата во соработка со Високата стручна школа Бизнис академијата Смилевски – БАС спроведува програма за доделување на стипендии за запишување на постдипломски студии. Во рамки на програмата организацијата нуди можност тројца вработени да се школуваат на постдипломски студии во областа на Стратегиски менаџмент. Организацијата распишува интерен конкурс за пријавување на кандидати за упис на постдипломските студии по Стратегиски менаџмент од кои специјално формирана комисија избира тројца кандидати.

На овој начин организацијата вложува во доусовршување и развој на својот лојален и стручен кадар. Кандидатите кои се стекнуваат со право на стипендија се чувствуваат горди за укажаната можност за стекнување на повисок степен на образование, а воедно чувствуваат дека компанијата ги смета за значаен ресурс.

2.1.9 Рекреативни активности за вработените и дополнителни бенефиции

Сите вработени во организацијата, а со цел заедничко неформално дружење помеѓу вработените, имаат право на посета на Фитнес центар, при што дел од месечната членарина ја покрива организацијата. Дополнително, организацијата остварува соработка со одредени брендови кои за вработените овозможуваат купување на рати без камата.

2.1.10 Транспарентен кариерен систем и можност за напредување

Развојот на кариерата во рамките на Кроација Осигурување - Живот се обезбедува под еднакво на сите вработени и се базира исклучиво на постигнатите резултати и покажаните способности и потенцијал за понатамошен развој. Кроација Осигурување – Живот користи транспарентен кариерен систем кој ги вклучува вработените во преземањето одговорност за личниот, професионалниот и кариерниот раст и развој. Системот овозможува добра комуникација меѓу менаџерите и вработените, одлична координација и транспарентен начин на мерење на резултатите.

2.1.11 Одговорност

Секој вработен во организацијата има свој дефиниран план на реализација (таргет) за кој носи одговорност во реализацијата и успешноста на својата работа, а кој му овозможува самостојност и одговорност во извршување на работните задачи. Оваа политика на организацијата дополнително овозможува и сигурност на работното место, бидејќи реализацијата на индивидуалните планови гарантира сигурност на работното место и можност за напредување.

Со цел да се обезбедат значајни резултати, организацијата практикува дефинирање на таргет кој е конкретен, мерлив, остварлив, релевантен на зададена во одредена временска рамка.

Ваквиот на работа со јасно дефинирани цели подразбира слобода за вработените со која тие само одлучуваат како ќе работат на реализација на нивните планови.

2.1.12 Флексибилно работно време

Работното време во организацијата е од 08:00 до 16:00 часот, но во согласност со Статутот на Друштвото и Правилникот за работа се овозможува флексибилно работно време со најмногу 60 минути отстапување од почетокот на работното време, односно од крајот на работното време.

На овој начин за вработените се овозможува флексибилност во планирање и реализација на своите работни обврски.

2.1.13 Политика и углед на организацијата

Кроација Осигурување – Живот АД Скопје е финансиска институција членка на групација со која има развиена 130 годишна традиција претставувајќи една од најуспешните компании на територија на Југоисточна Европа. Да се биде дел од организација која со себе носи сериозен систем на вредности е задоволство за секој вработен. Испитаниците потенцираат дека ова делувало мотивирачки при носењето на нивната одлука да преминат да работат во Кроација Осигурување – Живот и со тоа да го напуштат своето тогаш актуелно работно место. Угледот на компанијата, покрај тоа што привлекува квалификувана работна сила, секако дека игра значајна улога и во насока на нивно мотивирање и задржување. Кроација Осигурување – Живот презеде значаен чекор воспоставувајќи систем за управување согласно меѓународниот стандард за квалитет ISO 9001:2015. Прифаќањето на системот за управување согласно стандардот за квалитет е стратешка одлука на организацијата која има за цел воспоставување на транспарентен и јасен систем на управување со достапност на сите информации, а која допринесува за поголемо задоволство на вработените.

2.1.14 Организациско комуницирање

Организацијата овозможува добра комуникација меѓу менаџерите и вработените, одлична координација и транспарентен начин на мерење на резултатите. Испитаниците потенцираат дека се чувствуваат еднакви пред менаџерот и дека организацијата создава средина во која:

- Им се обезбедува јасни информации за нивната работа и обврски;
- Добиваат авторитет еднаков на нивните обврски;
- Се поставуваат стандарди кои ги поттикнуваат да го остварат својот целосен потенцијал;
- Добиваат повратна информација за нивниот учинок;
- Добиваат признание кое ја јакне нивната самодоверба и ги мотивира да продолжат да работат најдобро што можат;
- Им е дозволено да згрешат;
- Надредените, подредените и колегите се однесуваат кон нив со почит.

3 ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Мотивацијата е од суштинско значење за секоја организација. Во насока на остварување на организациските цели, неопходно е да се користат различни мотивациски техники со цел да ги поттикнат вработените да бидат попродуктивни и поефикасни во извршувањето на поставените работни задачи. Мотивираните вработени секогаш се поодговорни во поглед на работните активности, па затоа мотивацијата треба да се искористи како средство со кое може да се постигне успехот од работењето на организацијата. Клучот за продуктивно работење е човечкиот фактор, а мотивацијата е поттикнувач на човечката работна способност.

За целите на овој труд темелно беа истражени ставовите и мислењата на вработените и политиките на работа на организацијата Кроација Осигурување – Живот, од каде може да се согледа дека организацијата има дефинирани и пропишани процедури, правилници и програми преку кои системски може да влијае врз мотивираноста на секој вработен во организацијата.



Оваа организација секојдневно вложува во развојот на своите вработени имајќи во предвид дека човечките ресурси се најзначајниот ресурс за нив.

Организацијата практикува една цела низа на мотивациски фактори кои имаат за цел да обезбедат силно мотивиран кадар. Таквите фактори се базирани на материјални и нематеријални мотивациски техники. Оваа организација тежне да биде организација каде постои ефикасен и ефективен систем за мотивирање на вработените, како би се постигнал успех и задоволство од работењето.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Б. Шуклев, Менаџмент, Универзитет Св. Кирил и Методиј, Скопје, 2005.
2. Ц. Смилевски, Мотивација, Скопје, 2011.
3. Ц. Смилевски, З. Смилевски, Д. Груевски, Стратегиски менаџмент на човечки ресурси (учебник во подготовка), Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје, 2010.
4. B. Masic, L. Babic, J. D. Boljanovic, G. Dobrijevic, S. Veselinovic, Menadzment, principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
5. Организација и систематизација на Кроација Осигурување – Живот АД Скопје
6. Процедура за човечки ресурси и правилник за работа на Кроација Осигурување – Живот АД Скопје
7. Програм „Бенефиција Плус“ на Кроација Осигурување – Живот АД Скопје
8. План и програма за обуки на Кроација Осигурување – Живот АД Скопје
9. www.cro.mk, март 2017 година



УДК: 351.746.1:005-069.6(497.7)

ОРГАНИЗАЦИЈА НА СИСТЕМОТ ЗА ГРАНИЧНА КОНТРОЛА ВО Р.МАКЕДОНИЈА – УСЛОВ ЗА ЕФИКАСЕН БЕЗБЕДНОСЕН МЕНАЦМЕНТ

МБА Стефанија Мирческа | ЈП МРД (Министерство за информатичко опшество и администрација) – Скопје
mircheska.s@gmail.com

АПСТРАКТ

Управувањето на границите и организацијата на системот за гранична контрола имаат клучна улога во обезбедувањето на ефикасен безбедносен менаџмент. Разгледувајќи ги хронолошки настаните кои се случуваат и се случувале на Балканите, Р.Македонија секогаш имала основна услуга во безбедноста пред се на своите граѓани, и на граѓаните на Европската Унија. Безбедноста не би можела да биде ефективна без добра организација на интегрираниот систем за гранична контрола, кој во Р.Македонија е составен од повеќе институции, кои главно сите се фокусирани кон современите трендови на работа. Насочувајќи се кон добра организација на системот за гранична контрола, Р.Македонија целосно одговара на Европските стандарди за управување и ефикасност.

Клучни зборови: организација на системот за гранична контрола, институционална организација, ефикасен безбедносен менаџмент;

Системот за гранична контрола претставува интегриран систем за филтрирање и елиминирање на влијанија, кои претставуваат закана за елементите за општествено -политичкиот систем и ризик за безбедноста, а од тука и ризиците кои произлегуваат од нелегалната миграција, трговија со луѓе...Моделот на системот за гранична контрола во Р. Македонија се определува од меѓународните договори, националното законодавство, државната организација и политика во областа на економијата, транспортот и безбедноста. Стратешките цели во однос на управувањето со границите на државно ниво се формирани од мноштво национални органи, кој одговараат за непосредната економската, здравствената, транспортната безбедност. За Република Македонија како дел од Европската Унија во иднина улогата на граничната контрола расте и зазема исклучително важно место, имајќи ја во предвид географската положба на Република Македонија како транспортен крстопат меѓу Европа, Средниот Исток, Азија и Африка.

Имено, сето ова налага контролата на државните граници да одговара во организациско - правен, материјално - технички и кадровски аспект на строгите барања и стандарди на Европската Унија.

Како надворешна граница на Европската унија, Република Македонија ќе стане дел од периферната заштитна бариера и затоа сите етапи од граничната контрола носат исклучително голема професионална и правна одговорност. Системот за гранична контрола во иднина ќе биде елемент од системот за гранична контрола на Европската Унија. Теоријата резимира дека под систем се разбира повеќе од објекти (елементи) со отпорни врски меѓу нив, кои се сметаат како една целина. Во општ вид теоријата доставува и дефинира *„систем се нарекува мноштво од објекти и врски меѓу нив, кои се сметаат како една целина. Системите општо поседуваат структура, одредено однесување и самостојни функции или групи на функции. Збирот од врските ја дефинира структурата на системот“*.⁹

Секој елемент на системот може да се смета како посебен, различен систем. Примената на системскиот пристап ја обезбедува перспективата на граничната контрола на Република Македонија. Организациски секоја институција на државната администрација и нејзините подредени единици на граничниот премин може да се сметаат како независни елементи. Секој нив претставува подсистем /самостоен елемент од граничната безбедност. На секој граничен премин во Р. Македонија се извршуваат следните проверки: проверка на лични документи, царинска, фитосанитарна, ветеринарна и друг вид на контрола доколку од страна на службеното лице се процени за потребно.

Организацијата на системот за гранична контрола на граничниот премин е унифициран по ред *„... има за цел да не дозволи незаконско преминување на лица, превозни средства и стока преку државната граница. Оваа цел се остварува токму со воспоставување на одреден технолошки ред за проверка и пропуштање“*. Моделот на технолошкиот ред кој се применува по државните граници на Балканот, во Европа и светот е приближно еднаков што дава основа некои автори да го дефинираат како "традиционн" или "национален" или "класичен" како резултат на широката примена на истиот.

Организацијата на системот за гранична контрола се извршува по следниот редослед, при влегување во државата:

⁹ <http://www.standard-company.ru/standard-company6.shtml>



- Медицинска гранична контрола за спречување на опасности поврзани со ширењето на болести
- Гранична контрола за проверка на документите, утврдување на идентитетот и исполнување на условите за влез или транзит низ земјата
- Царинска контрола и ако е потребно ветеринарна и фитосанитарна контрола.

При излегување од земјата технологијата е во иста аналогија во обратен редослед. Технологијата на граничната контрола се утврдува од целите, задачите и организацијата и структурата на службите кои го спроведуваат. Граничната контрола може да се врши и во соработка со надлежните органи на соседна земја на Р. Македонија, во случаите кога истото е предвидено со ратификуван меѓународен договор. Сите институции кои одговараат за одреден вид на гранична контрола се по ингеренции на определено министерство, односно како што следува Министерство за внатрешни работи, Министерство за финансии, Министерство за здравство итн. Секое од овие министерства одговараат за видот на контрола кој што се извршува и соодветно пропишуваат законски регулативи во кои се детално опфатени ингеренциите на вработените, работните задачи и обврски, начинот на извршување на гранична контрола и др. Организацијата на системот за гранична контрола претставува комплексен систем кој е создаден од повеќе институции, под ингеренцијата на повеќе министерства. На фигура 1 претставени се компетентните одговорни институции, за контролата на границите.

Министерство за здравство
Државен здравствен и санитарен инспекторат
www.moh.gov.mk
ул.50-та Дивизија 14, Скопје

Министерство за внатрешни работи
Биро за јавна безбедност
Сектор „Гранични работи и миграции“
www.mvr.gov.mk

Министерство за финансии
Царинска управа на Р.М
www.finance.gov.mk; www.customs.mk
ул.Лазар Личеноски 13, Скопје

Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство Агенција за храна и ветерина
www.mzsv.gov.mk
www.fva.gov.mk

Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство Фитосанитарна управа
www.mzsv.gov.mk

Фигура 1 Компетентни институции одговорни за гранична контрола

Законската рамка која се однесува на организацијата на гранична контрола целосно одговара на директивите и регулативите од Европската Унија. Во иднина Р. Македонија како дел од ЕУ, се стреми организацијата на системот за гранична контрола структурно, нормативно - законски, организациски, хронолошки да одговара и да е идентичен по стандарди со системите за гранична контрола на земјите од ЕУ. Националната законска рамка е целосно транспонира и одговара на европските нормативи и директиви. Добро и ефикасно управување на границите означува и оптимизирање на организацијата на системот за гранична контрола и постојано усовршување во процесот на менаџирањето. Покрај тоа, се налага и борба против прекуграницниот криминал, меѓународна соработка и интеграциска со други субјекти кои се вклучени во интегрираниот систем за гранично управување и менаџирање. Системот за гранична контрола постојано се надградува технички и кадровски а со тоа се подобрува квалитетот во самото организациско управување на државната граница.

Во периодот 2015/2016 година Р. Македонија односно нејзините државни граници беа изложени директно на голем бегалски бран, со што голем број на меѓународни организации тоа го дефинираа како "...една од најголемите бегалски кризи со кои се има соочено светот...". Милиони бегалци и мигранти беа принудени да бараат спас во западно европските земји, дел од нив барајќи спас, дел од нив барајќи подобрување на економската состојба. Аналитичарите констатираа дека во таа голема маса на народ која се пролеа низ европските земји има и многу лица кои се со определена криминална или терористичка цел. За жал, нивните претпоставки се докажаа дека се вистинити. Во истиот период Европа беше и сеуште е изложена на терористички закани кои се имаат инфильтрирано како бегалци или мигранти. Државните граници на Р. Македонија го издржаа притисокот на бегалската криза. Преку нејзина територија поминаа голем број на мигранти. Нејзината јужна граница со Р. Грција беше првата влезна точка изложена на удар, а северната граница излезна на која притисокот беше идентичен. Во текот на целиот тој период се докажа дека организацијата на системот за гранична контрола и управувањето на државните граници се на највисоко ниво, бидејќи и во најкритичните моменти со дополнителни кадровски, организациски и финансиски ресурси, Р. Македонија се справи и одговори адекватно на сите предизвици пред кои беше поставена.

Имајќи ги во предвид сите глобални движечки процеси, политиката на Европската Унија за безбедност, воведувањето на нови правила при влез во ЕУ кое повлекува со себе и промена на законската рамка, војната на Блискиот Исток, системот за управување на границите и граничната контрола ќе имаат се поголема улога и место во безбедносниот менаџмент. Системот за гранична контрола на РМ со бегалската криза како неочекуван тест, се докажа дека е развиен и реагира соодветно во критични ситуации идентично како системите на земјите во Европската Унија. Моделот по кој што е организирана општиот институционален систем и внатрешната организација на секоја институција го следи моделот на ЕУ и е идентичен на функционалните модели за гранична контрола на соседните земји кои се дел од ЕУ. Независно од типот на контрола кој се спроведува секоја институција има своя внатрешна организација која функционира на системот "една граница еден центар". Имајќи ги во предвид глобалните опасности сметам дека при организациската конструкција секогаш треба да се земаат во предвид регионалните опасности и специфичноста на регионот.

Со цел зголемување на ефикасноста на безбедносниот систем РМ соработува пред се со соседните земји кое е уредено со потпишување на голем број Договори за меѓусебна соработка во делот на граничната контрола, билатерални документи од областа на безбедноста и управувањето на државните граници. Особено значајно место во делот на безбедносниот менаџмент на меѓународно ниво во граничното управување е Договорот за соработка помеѓу



РМ и ФРОНТЕКС (мај 2013 година). Целокупниот систем ефикасното управување и менаџирање на контролата на границите се основа на моделот кој што е идентичен со моделот во ЕУ, воведување на стандардите и позитивните насоки кон членство на РМ. Приоритетите на системот се јасно дефинирани во долгорочен план: оптимизација на структурата и управување на граничната контрола, формирање на Центар за квалификација и подготовкa на вработените по стандарди и норми од ЕУ, мерки за подобрување на техничката опременост, законски и институционални реформи од областа на граничното управување.

МОДЕЛ ЗА ПРИМЕНА НА БАЛАНСИРАНА КАРТИЧКА НА РЕЗУЛТАТИ ВО СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Зоран Петровски | Бизнис Академија Смилевски - БАС, Скопје

zokipero@gmail.com

Магдалена Петровска | magde82@gmail.com

АПСТРАКТ

Успешноста на организациите во основа се темели на имплементација на нивната стратегија. Една од основните алатки која најчесто ја користат оние кои донесуваат одлуки во организациите, секако е Балансираната картичка на резултати. Таа претставува рамка во која се донесуваат правилни одлуки поврзани со самите организации. Истовремено, таа претставува метод за мониторирање на исполнувањето на стратегиските цели на организацијата.

Со оглед на тоа дека луѓето во секоја организација се клучниот ресурс помеѓу останатите, поврзувањето на стратегијата и луѓето подразбира зголемена употреба на Балансирана картичка на резултати во секторот за ЧР (човечки ресурси). Во овој труд ќе се задржиме на процесот на поврзување на функцијата на човечките ресурси со стратешките цели на организацијата во правец на подобрување на нејзината изведба.

Моделот кој е обработен не претставува универзален модел за секоја организација и истиот може да биде проширен, односно адаптиран спрема специфичностите на дејноста во која истиот се имплементира.

Клучни зборови: Балансирана картичка на резултати, стратегиска цел, Сектор за ЧР;



ВОВЕД

Човечките ресурси се највредните и уникатни средства на секоја организација. Правилното управување со човечките ресурси претставува возбудлива, динамична и предизвикувачка задача, во моменти кога светот станува глобално село и постои окрупнување на економиите. Недостатокот од талентирани работници зголемените очекувања од нив, го зголемуваат значењето на одделот за човечки ресурси. И покрај специфичните функции, односно активности на одделот за човечки ресурси, вкупните активности околу управување со човечките ресурси се задача на сите менаџери во организацијата. Секторот за човечки ресурси е важен подеднакво на сите нивоа на организациската структура. Важно е да се напоменат главните задачи и различни функции на менаџментот на човечки ресурси. Меѓу нив спаѓаат: привлекување, управување, мотивација и развој на вработените и сл. Овие функции треба да придонесат за вкупен бенефит на организацијата. ("Introduction to Human Resource Management, Management Textbook, Workbook | Human Resource Management," 2017)

За разлика од Менаџмент на човечки ресурси, *Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси* се занимава со политиките, филозофијата, визијата, мисијата на самата организација и тоа на долг рок, со посебен фокус на човечкиот капитал. Во 1992 година Роберт Каплан и Давид Нортон го промовираа натписот „Балансирана Картичка на Резултати – Мерења движатели на изведбата“ ("The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance") во [Harvard Business Reviews](#). Истиот, привлече големо внимание во јавноста најмногу со новиот метод кој тие го промовираа, наречен *Балансирана картичка на резултати*, а кој подоцна беше основа за појавата на нивниот бестселер „Балансирана Картичка на Резултати: Претворање на Стратегијата во Акција“ ("The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action") во 1996 година.

Самиот метод на Балансирана картичка на резултати претставува стратегиски пристап и систем за управување со перформансот на една организација, што и овозможува на истата имплементација на визијата и мисијата во самата нејзина изведба. Во продолжение ќе се задржиме на перспективите на Балансирана картичка на резултати применети во Секторот за човечки ресурси во организациите. Моделот кој е обработен не претставува универзален модел за секоја организација и истиот може да биде проширен, односно адаптиран спрема специфичностите на дејноста во која истиот се имплементира.

1 БАЛАНСИРАНА КАРТИЧКА НА РЕЗУЛТАТИ И СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Теоретски, МЧР може да се разгледува на три основни нивоа во зависност од местото на организацијата во околината, функционирањето на организацијата и преку конкретните активности на поединците како дел на човечките ресурси. ("Стратегиски менаџмент на човечки ресурси.pdf," n.d.) Тие нивоа се:

- Макро ниво – средина во која егзистира организацијата
- Мезо ниво – самата организација чиј МЧР се разгледува
- Микро ниво – работно место на кое конкретно се одвива некој работен процес

Во основа, успешноста на организациите се темели на имплементација на нивната стратегија. Една од основните алатки која најчесто ја користат оние кои донесуваат одлуки во организациите, секако е *Балансираната картичка на резултати*. Таа претставува рамка во

која се донесуваат правилни одлуки поврзани со самите организации. Истовремено, таа претставува метод за мониторирање на исполнувањето на стратегиските цели на организацијата. Балансираната картичка на резултати наоѓа примена во индустриската, владини институции, невладини организации и сл. Каплан и Нортон воспоставиле т.н. *мерење на изведба* преку нефинансиски мерења ([KPI](#) - Клучен индикатор на изведба), како додаток на традиционални финансиски показатели кон остварување на стратегиските цели на организацијата. Според [Gartner Group](#), 50% од големите компании во САД ја имаат прифатено Балансираната картичка на резултати. Повеќе од половина од водечките компании во Европа, Азија и САД користат Балансирана картичка на резултати.

Овој метод претставува техника на управување дизајнирана да обезбеди поглед на организацијата од внатрешна и надворешна перспектива. Според Каплан и Нортон, постојат неколку бенефити од употреба на Балансираната картичка на резултати и тоа:

- Фокусирање на организацијата на неколку клучни елементи кои придонесуваат за нејзина успешност
- Помага во интегрирање на неколку организациски програми како квалитет, однос кон клиентите, редизајнирање на процесите и сл.
- Мерење на стратегиските активности на пониските нивоа, со цел искористување на информациите од нив за подобрување на вкупните перформанси на организацијата.

(“The Balanced Scorecard Translating Strategy In Action.pdf,” n.d.)

Постојат четири перспективи на Балансираната Картичка на Резултати. (“Balanced scorecard - 4 perspectives of the Balanced Scorecard - HR | Concepts | Topics | Definitions | Labour Laws | Online - whatishumanresource.com,” 2017)

- Финансиска перспектива – Каплан и Нортон не ја занемаруваат традиционалната потреба од финансиски податоци. Навремени и точни податоци околу финансирањето секогаш ќе претставуваат приоритет, и цел на менаџерскиот тим секако е нивно обезбедување. Преку имплементација и користење на организациска база на податоци може да се придонесе за поголема обработка на податоци, како и нивно централизирано и автоматизирано користење.
- Перспектива на Потрошувачите – последните истражувања од делот на менаџмент се повеќе ја истакнуваат потребата од посветување на соодветно внимание на клиентите и нивната сatisфакција од страна на секоја организација. Посебно внимание се посветува на некои водечки индикатори. Според нив нездадоволните клиенти би побарале друг снабдувач за да ги задоволат своите потреби. Од овој аспект слабите резултати се показател за идно намалување на изведбата, иако финансиската слика сеуште изгледа добро.
- Внатрешна перспектива (Перспектива на организациските процеси) – мерењата базирани на оваа перспектива ќе му покажат на менаџментот колку добро функционира нивниот бизнис и дали нивните производи, односно услуги одговараат на потребите на клиентите. Метриките за оваа перспектива мора да бидат предвидени од оние кои детално ги познаваат процесите во самата организација. Овде влегуваат *Процеси водени од мисијата* (најчесто непознати проблеми) и *Поддржувачки процеси* (најчесто проблеми кои се повторуваат и кои полесно се мерат).
- Учење и развој – оваа перспектива вклучува тренинг на вработените во однос на организациската култура, како на индивидуално, така и на организациско ниво. Каплан



и Нортон поаѓаат од фактот дека луѓето се клучниот ресурс на секоја организација. Во услови на голем технолошки развој, станува неопходно вработените постојано да учат и да се развиваат. Каплан и Нортон подвлекуваат дека *учењето* е нешто повеќе од *тренинг* на вработените.

За секоја од четирите перспективи на Балансираната картичка на резултати се посматраат и оценуваат четири показатели.

- **Предвидени цели:** Главни цели кои треба да се постигнат. Пр. Предвиден раст на профит.
- **Мерења:** Опсервирали параметри кои ќе се користат за мерење на напредокот кон остварување на предвидените цели. Пр. Предвидениот раст на профит може да се мери преку нето маржа.
- **Таргет (Постигнати цели):** Специфични вредности поврзани со мерењата. Пр. 10% годишно намалување на прекин на производните процеси.
- **Активности:** Проекти или програми кои треба да се иницираат со цел исполнување на предвидените цели.

2 МОДЕЛ ЗА ПРИМЕНА НА БАЛАНСИРАНА КАРТИЧКА НА РЕЗУЛТАТИ ВО СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

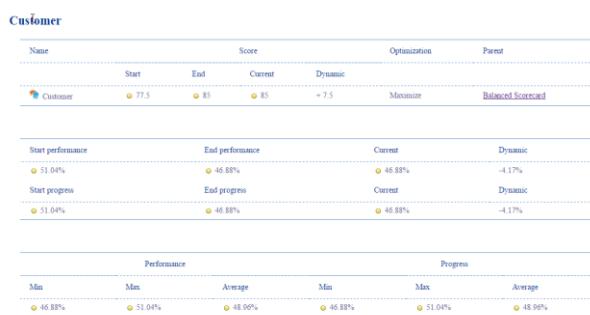
Во услови на глобализација која постои во денешно време, се повеќе организации се одлучуваат големо внимание да посветат на исполнување на стратегиските цели. Со оглед на тоа дека луѓето во секоја организација се клучниот ресурс помеѓу останатите, поврзувањето на стратегијата и луѓето подразбира зголемена употреба на Балансирана картичка на резултати во секторот за ЧР (човечки ресурси). Конкретно, тимот за ЧР треба да ги усогласи нивните стратегии и нивните Клучни индикатори на изведба со организациската стратегија и истовремено да го согледа нејзиниот придонес во вкупната стратегија. Во продолжение е претставен Модел на Балансирана картичка на резултати употребен во Стратегиски менаџмент на човечки ресурси во услужна организација.

Пред да започнеме со елаборација на оваа тема важно е да се напомене дека целта на употребата на Балансирана картичка на резултати во организацијата е да ја подобри организациската изведба преку мерење на клучните мерливи компоненти низ самите работни процеси, а преку стратегискиот план. На тој начин, преку фокусирање кон стратегијата, како и искористување на резултатите од мерењата, се врши приближување до самите вработени и нивните потреби, се врши адаптација кон клиентите, балансирање на финансиските перспективи, насочување на клучните двигателни идната изведба, подобрување на комуникацијата помеѓу визијата и стратегијата, односно се става акцент на проектите, односно иницијативите.

Како што веќе споменавме, Балансираната картичка на резултати претпочита поглед на организацијата од четири перспективи. Потоа следува развој на метрика, при што се собираат податоци кои подоцна се анализираат во однос на секоја од овие перспективи за определен временски период кој е предмет на анализа.Периодот за кој се мери изведбата преку Балансирана картичка на резултати се однесува од 01.01.2016 година до 01.02.2017 година, со пресек на 13.01.2017 година. Анализата е спроведена со помош на софтвер [BSCDesigner](#). ("BSC Designer Online - Web-Based Balanced Scorecard," n.d.)

2.1 ПЕРСПЕКТИВА НА ПОТРОШУВАЧИТЕ

Оваа перспектива во основа треба да даде одговор на прашањето: *Што бараат клиентите од нас и што ние преземаме во однос на нивните потреби?* Всушност целта на оваа перспектива е да се согледа задоволство на потрошувачите, нивно задржување, стекнување на нови потрошувачи, зголемување на profitот, како и зголемување на уделот на пазарот. Важно е во оваа смисла, организацијата преку своите производи, односно услуги секогаш да се обидува да ги надмине очекувањата на потрошувачите. На тој начин организацијата ќе оствари предност во однос на конкуренцијата. Кои активности ќе ги преземе организацијата зависи од визијата и стратегијата на менаџментот на истата. Слика 1.



Слика 1 БКР – Перспектива на потрошувачи

Од сликата се забележува дека гледано од перспектива на потрошувачите организацијата има негативна изведба, односно е забележано назадување во овој правец. При почетна изведба од 51.04% се забележува понатамошно намалување на изведбата, при што на крајот на мерењата се добила изведба од 46.88%. Во оваа ситуација постои назадување од (-4.17%). Треба внимателно да се следи состојбата преку оваа перспектива бидејќи е забележана негативна моментална изведба (во моментот на пресек) со цел натамошно подобрување на изведбата. Поединечно, преку мерењата кои се извршени, конкретно преку Подигнување на изведбата е постигнат напредок спрема зададената цел од 12.5%. Преку мерењето на Комплитирани договори со потрошувачи е остварено назадување на изведбата од (-20.83%).

2.2 ФИНАНСИСКА ПЕРСПЕКТИВА

Финансиската перспектива се однесува генерално на намалување на трошоците, во овој случај конкретно на секторот на човечки ресурси, како прво правило на економијата, подигнување на вреднсота и враќање на инвестициите во ЧР и сл. Таа треба да даде одговор на прашањето: *Кои финансиски цели треба да бидат реализирани, со цел да се задоволат клиентите и засегнатите страни?* При тоа, треба да се идентификува делот каде има можност за имплементација на конкретни методи. Активности кои можат да се преземат во конкретниот случај се намалување на трошоците за замена на вработени, намалување на отсуства, намалување на трошоци за компензација, обезбедување на високо ниво на посветеност на ЧР со цел обезбедување на поголем број квалитетни кандидати и сл. Мерењата кои ќе се спроведат треба да дадат решенија за споменатите активности. На слика 2 се прикажани податоци од примена на Балансирана картичка на резултати преку финансиската перспектива.



Слика 2 БКР – Финансиска перспектива

Од извршените мерења преку финансиската перспектива може да се согледа дека генерално изведбата во овој дел се одвива во позитивна насока. Забележано е подигнување на изведбата за 52.07%. Мерењата кои се извршени поединечно, генерално покажуваат позитивен напредок:

1. Динамика на промена на работно место +14.55%
2. Стапка на отсуства -8.33%
3. Стапка на исплата на компензација +150%

Од аспект на акционерите, целта е подигнување на изведбата и долготочно позиционирање на пазарот на самата организација како водечка во дејноста. Сите активности кои се преземаат се во таа насока.

2.3 ВНАТРЕШНА ПЕРСПЕКТИВА

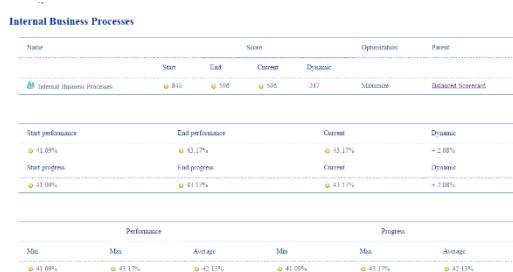
Оваа перспектива треба да даде одговор на прашањето: *Кој бизнис процес треба да се унапреди за поголема сatisфакција на потрошувачите и засегнатите страни?* Стратешките цели кои треба да се согледаат од оваа перспектива би биле:

- Подобрување на задоволството на вработените при вработување во организацијата
- Подобрување на посветеноста на вработените
- Зајакнување на програмата за награди и признанија
- Зајакнување на процесот на регрутација и избор на погодна личност за конкретно работно место во конкретно време
- Планирање на работната сила
- Планирање на наследници
- Олеснување на пристапот до информации и податоци
- Подобрување на процесите во ЧР
- Разноликост на работната сила
- Намалување на ризикот од конфликт со законите, политиките и работните договори
- Подобрување на процесите во ЧР и правичност во одделението за односи со клиенти
- Подобрување на одговорноста на персоналот во ЧР и сл.

Внатрешните процеси треба да дадат јасна слика на полето на иновативноста, односно колку добро организацијата ги идентификува идните потреби на клиентите. Исто така опфатен е и делот на операциите во самата организација, односно квалитетот, време на изведба и трошоците поврзани со тоа. Не помалку внимание треба да се посвети на пост-продажните активности како гаранција, поправка, справување со дефекти и враќање на производот, односно услугата. Од мерењата извршени во рамките на внатрешните процеси (Слика 3), се гледа дека постои

минимална позитивна изведба од 2.08%. Тоа се должи генерално на позитивните трендови во одделни клучни оддели и мерења направени во нив, и тоа:

1. Прилив и одлив на вработени 0%
2. Движење на работна сила +16.67%
3. Замена на работници 0%
4. Време потребно за пополнување на работно место -12.5%
5. Поврат на инвестиции +25%
6. Трошоци за компензација -16.67%



Слика 3 БКР – Перспектива на внатрешни процеси

2.4 ПЕРСПЕКТИВА НА УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ

Како треба да изгледа учењето и иновативноста во организацијата, со цел нејзин напредок? – Вака треба да изгледа прашањето кое се однесува на перспективата за учење и развој.

Оваа перспектива најдиректно е поврзана со клучните ресурси во секоја организација, а тоа се луѓето. Оваа перспектива ги опсервира сите настани поврзани со вработените, односно нивна обука, дообука, вештини, морал, задржување на вработените и сл.

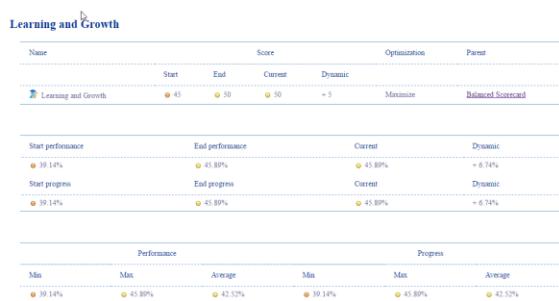
Стратегиски цели кои обично припаѓаат на оваа перспектива би биле:

- Подобрување на знаењето и вештините на персоналот, посебно во клучните стратегиски области
- Подобрување на посветеноста на персоналот во ЧР
- Креирање, односно менаџирање на изведбата и споделување на најдобрите практики на ЧР и сл.

На слика 4 може да се забележи дека мерењата од перспектива на учење и развој покажуваат подигнување на изведбата во периодот на анализа. Постигнат е напредок во однос на остварувањето и предвидените цели за 6.74%.

Конкретните мерења покажуваат дека од аспект на промена на работното место има назадување од (-5.26%) и овде треба да се спроведат корективни активности иако генералната слика на оваа перспектива покажува напредок. Во однос на мерењето за поврат на инвестиции забележано е подигнување на изведбата и тоа за 18.75%, при максимален моментален учинок од 81.25% (момент на пресек).

Глобализацијата, развојот на технологијата, како и самото однесување на опкружувањето претставуваат предизвик за самата организација да вложува максимални напори за осврштување на работниците од секој аспект, посебно од аспект на вложување во нивно учење и развој.



Слика 4 БКР – Перспектива на учење и развој

3 ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Важно е да се забележи дека Балансираната картичка на резултати се потпира на добро дефинирана стратегија и разбирање на врските помеѓу тековните препреки и мерењата кои се спроведуваат. Потпирањето само на факторите кои имаат негативно влијание на процесите во самата организација може да доведе до занемарување на перспективите на самата организација, односно нејзините приоритети и можности. Уникатноста на метриките, односно специфичните мерења за самата организација придонесуваат за имплементација на стратегијата и ја зголемуваат конкурентноста на самата организација. Во таа смисла копирање на метрики од друга организација може да даде погрешни параметри, а во одредени случаи тоа може да доведе до пропаѓање на организацијата. Балансираната картичка на резултати помага за подредување на стратегијата со клучните метрики на сите нивоа на организацијата. Најдобрите практики најчесто се комуницираат помеѓу вработените во рамките на организацијата што доведува до трансформација на стратегијата и изјавата за мисија од „пасивен документ“ во имплементација на „беспрекорен ред“. До овој момент, Балансирана картичка на резултати користат околу 60% компании од „[Fortune 500](#)“ (timadams2323, 10:36:11 UTC)

4 БИБЛИОГРАФИЈА

1. Balanced scorecard - 4 perspectives of the Balanced Scorecard - HR | Concepts | Topics | Definitions | about Laws | Online - whatishumanresource.com [WWW Document], 2017. 4 Perspect. BSC. URL <http://www.whatishumanresource.com/balanced-scorecard> (accessed 08 January 2017).
2. BSC Designer Online - Web-Based Balanced Scorecard [WWW Document], n.d. URL <https://www.webbsc.com/> (accessed 14 January 2017).
3. Introduction to Human Resource Management, Management Textbook, Workbook | Human Resource Management [WWW Document], 2017.. Introd. Hum. Resour. Manag.URL <http://www.icmrindia.org/courseware/Intro%20to%20Hrm/Human%20Resource%20Management.htm> (accessed 1.8.17).
4. The Balanced Scorecard Translating Strategy In Action.pdf, n.d.
5. timadams2323, 10:36:11 UTC. Balanced Scorecard Presentation.URL <http://www.slideshare.net/timadams2323/balanced-scorecard-presentation-1068670/9> (accessed 19 April 2017)
6. Смилевски et al. (2010): Стратегиски менаџмент на човечки ресурси.pdf, n.d. Скопје, БАС-Бизнис Академија Смилевски (привремено издание)



УДК: 005.322:316.46]:061.2(497.7)

КОМПЕТЕНЦИИТЕ КАКО ОСНОВА ЗА КОНТЕМПЛАТИВНОСТ

Жарко Трајков

Триаголник Центар за Неформално

Образование

zarko.trajkov@gmail.com

АПСТРАКТ

Квинслишкиот пристап особено на раководните лица во организациите игра улога на катализатор во таканаречениот Dust Bowl ефект на организациско ниво. Функционалноста, ефективноста, ефикасноста и ефектот кој се предизвикува се производ на заедничко делување на сите чинители во една организација. Во таа консталација силата и беневолентноста на поединецот е пресудна во борбата која се одвива пресликана преку процесот на еманатизам во организацијата. За да се постигне целта и да се видат резултатите потребно е ангажман кој ќе ги интегрира сите расположливи средства и капацитети. Но тоа не е едноставен процес. Имено за таа цел неопходно е да има изградени капацитети кои ќе овозможат ставање во функција на се она што е на располагање вклучително координација и реализација. Капацитетот на раководниот кадар изразен преку компетентноста и компетенциите кои ги поседува во таа насока е квинтесенција за реализацијата на целите и остварување на посакуваното влијание. Спротивно на тоа недостатокот на компетенции силно ги ограничува можностите за опстојување, раст и развој и ги инхибира позитивните иницијативи поттикнувајќи го конформизмот. Самиот деструктивен процес е супортиран од недостатокот на чесност, лојалност и интегритет односно дефицитарност на оперативни вредности. Тоа е причината поради која недостатокот на компетенции преку користење на мимикријата во опкружувањето, цели кон фокусирање на настаните, искајување на моќ, позиционирање и во најмала рака демонстрира вообразеност. Со други зборови се манифестира преку трансакционо водство каде фокусот е ставен на власта која е добиена а не на квалитетот и позицијата која се стекнува, односно моќта на поединците која произлегува од нивната компетентност.

Клучни зборови:

1 ВОВЕД

Општо познато е дека поединците и групите избираат да ги задоволат своите потреби за услуги и добра преку организацији кои не припаѓаат ниту на владини агенции, ниту на пазарни економии. Интересот се интензивира во текот на последната период од минатиот век и тоа како на научната така и на политичката јавност за овој тип на организации, кои во недостиг на термин и дефиниција на истите за кои постои општа согласност ги нарекуваме непрофитни организации.

Основната карактеристика на непрофитните организации односно на овој сектор, или воедно нарекуван трет сектор (наспроти владиниот и профитниот) е немањето можност да го дистрибуираат профитот до оние кои имаат управувачка моќ над работата на организацијата, односно вработените, менаџментот и управниот одбор. Што не значи дека истите организации не смеат да остварат добивка, но единствено дека добивката не смеат да ја распределат кон оние кои со организацијата управуваат, што значи дека мораат повторно да ја инвестираат во активности кои ќе одат во прилог на остварување на организациската мисија.

Во таа смисла во организации од непрофитен карактер можеме да ги подведеме од една страна различните организации во чија мисија е да помагаат на загрозените и маргинализирани групи како хуманитарните организации; асоцијации и здруженија на различните општествени групи и професии; коморите, синдикатите и различните социјални и елитни клубови; здруженија за самопомош; тинк-тенкови, истражувачки институти и лоби здруженија кои делуваат со цел остварување на известни политички и општествени промени; болници од непрофитен карактер, универзитетски установи и центри за згрижување и нега, кои воедно и многу често ја наплаќаат својата услуга комерцијално. Во исто време добивката ја дистрибуираат кон суштинската намера на организациското функционирање; театри од непрофитен карактер, друштвата за развој на уметноста и културата, музеи ; здруженија кои се борат за колективни добра како чист воздух и унапредување на животната средина (еколошките друштва); невладините организации со интернационален предзнак; интернационалните и приватните фондации; религиозните и верски асоцијации, различни движења и политичките партии се додека не припаѓаат на владејачка структура која е актуелна.

Таксативното набројување со сигурност дека во целост не го исцрпува организацискиот вариететот на тоа кои се, или можат да делуваат како непрофитни, но во секој случај дава скромен увид во разноликоста на организациите, услугите и добрата кои ги обезбедуваат и во кои домени истите се јавуваат.

Хансман од 1980 го дава најприфатеното разбирање на непрофитниот сектор, каде организација карактеризирана како непрофитна е „онаа која според сопствено одлучување или спрема закон, не е во можност односно не смее да дистрибуира било каков финансиски profit кон оние кои имаат управувачка моќ над организацијата и нејзините добра“.

Иако сопственичките права на одборите не се одземаат на пример правото да се алоцираат и насочуваат ресурсите, другите права, како правото од тие ресурси да профитираат или пак тоа право да го продадат на други за profit не се во функција.

Воедно непрофитноста не е во контрадикција со соодветната компензација на трудот на оние кои управуваат со организацијата, но согласно на одлуката за недистрибуција на profitот тоа е „дозволено“ е само во рамките на „разумна компензација“ за трудот кој се вложува но истото де не се трансформира во генерирање profit.



Пет главни одлики кои треба да ги поседува една организација за да може да се разгледува како непрофитна се, организираноста или постоењето на внатрешна структура, разлика меѓу членови и не-членови, што значи дека ад хок привремени собирања/здружувања на луѓе без структура и организациски идентитет се исклучени, понатаму приватна т.е. институционално издвоена од владините институции значи непрофитните не може да бидат дел од владата, тие се не владини во смисла дека имаат засебна структура која е издвоена од владата и не поседуваат владин интегритет како и авторитет, и покрај тоа што може значително да се финансираат од јавни средства (пример во Шведска преку МНРШ и СИДА), суверена односно способна самостојно да ги контролира сопствените активности значи треба да поседуваат контрола над активностите и да имаат внатрешни раководни структури со моќ самостојно да одлучуваат за престанок или продолжувањето на активностите на самата организација, не дистрибуција на профит или приходите генерирали не се дистрибуираат до менаџментот и сопствениците. Значи може да акумулираат профит, но истиот мора да биде искористен за поддршка на основната мисија на организацијата, не обврзувачки или волонтерски да идентификуваат степен на разумно доброволно вклучување.

2 ПРОБЛЕМ

По прогласувањето на независност на Република Македонија прв закон кој ги регулира овие организации е законот од 1998 година за здруженија на граѓани и фондации. Истиот натаму е комплетиран со законот од 2010 година за здруженија и фондации.

Со голема диверзификација се карактеризира периодот од 2000 година во однос на интересите и полињата на делување на кои се фокусираат овие организации, како на пример деца и млади, животна средина, мултикультурност, социо економски раст и развој, трансформација на конфликти, соживот. Додека во однос на бројот на овие организации, од регистрирани 3433 во 2001 година, преку 5769 регистрирани во 2003, број расте интензивно и достигнува бројка од 11 457 во 2010 година.

Согласно со новиот закон за здруженија и фондации од 2010 година, и наметнатата потреба за пререгистрација на организациите бројот на пре регистрирани организации до април 2014 година, изнесува 3. 932.

Ова ни укажува на брзиот раст и развој и интензивниот пораст на организациите до 2010та година пропратено со драматично намалување на истите имајќи в предвид дека е пререгистриран само мал број или една третина од целокупниот број на здруженија на граѓани што од друга страна ни укажува на актуелната реална состојба со активните здруженија на граѓани во Република Македонија.

Граѓанското општество во Македонија согласно последните анализи на УСАИД е оценето како „умерено развиено“, при што во анализите од 2011 година се отчитува напредок во почитувањето на добрите принципи на управување, креирањето на внатрешна структура, организација итн. Но евидентниот пад на бројот активни организации од 11457 во 2010, до 3932 во април 2014 укажува на силна секторска скрутинација.

Во таков случај причините за драстичниот пад можеме да ги лоцираме пред се во организациските капацитети (менаџерски, финансиски, административни) површината во пристапот, непрофесионалноста и финансиска зависност од донаторите а на тој начин нивна не одржливост која особено ќе исплива на површина од 2010 година со повлекувањето на билатералните донатори од земјата како резултат на достапноста на пред-пристана помош на

европската унија од (ИПА) инструментот (компонентата I, II, III, IV, ИПАРД) За да дојде до искористување на можностите и прилагодување на новите предизвици од особена важност е движечката сила да има капацитет да ги препознае можностите за да биде во можност истите да ги искористи. За тоа е потребно соодветно образование, искуство и компетентност кои пред се ќе бидат ставени во функција на креирање на соодветни пристапи односно стратегии за справување со предизвиците.

Стратегијата е основа за надминување на проблемите и соочување со предизвиците преку искористување на можностите и адаптирање на промените. Имањето јасна организациска стратегија, претставена преку пермисивниот пристап и спецификацијата на тоа што е еден бизнис, за која конкретна област и поле на делување делува, што на таа група и овозможува како и што е поразлично од сите останати, како и преземањето на соодветни чекори кои ќе овозможат вредноста на производот или услугата за таа група да расте континуирано, како уникатна траекторија за опстојување на било која компанија на пазарот, повеќе не е предност туку единствено појдовна основа од каде соочувањето со останатите конкуренти стартува.

Ако ова како констатација до пред само 2 декади беше единствено точна за профитниот сектор, денес таа со исклучително голема брзина се наметнува како за владините тела и институции, така и за третиот сектор односно непрофитните организации и здруженија на граѓани. Иако најчесто самите не плаќаат за услугата која треба да ја добијат корисниците на слутите, имаат се поголем пристап до информации и моќ за квалитетот и типот на услуга кои треба да им бидат овозможени воедно и се поголемо разбирање за сопствените права во однос на таа услуга, но и свесност дека истото право не е помалку обврзно од она кое го имаат клиентите на профитните добавувачи на услуги. Согласно на тоа и повикувањето на одговорност како на здруженијата на граѓани така и на владините институции во однос на пружање соодветен квалитет на услуга, драстично расте и покрај фактот што истите тие клиенти не секогаш се јавуваат како купувачи на истата. Воедно донаторите, претставени преку фондации, приватни лица, влади, или донацији од компании, значително повеќе се интересираат не само за тоа дали и како е потрошена или искористена нивната донација за дадена намена но кои се ефектите односно резултатите добиени. Оттука, менаџирањето според цели, менаџментот базиран на резултати, осигурувањето на квалитет, максимизирање на оперативната ефикасност и низа други предизвици кои претходно беа дел од секојдневието на профитниот сектор, денес стануваат неопходност и за овие два сектори.

Стратегиското планирање за здруженијата на граѓани е многу оскудно, а дека најчестата препорака во однос на истото е да се користат моделите и пристапите кои се користат кај профитниот сектор. Сепак, и покрај големите сличности во менаџирањето со било кој ентитет, па нека е тоа и семејство, не можеме да ги пресокнеме разликите кои постојат помеѓу овие два сектори, а кои со сигурност имаат импликации и врз примената на алатките и пристапите во стратегискиот менаџмент. Од друга страна, скоро воопшто и да не постојат како теоретски така и емпириски анализи на овие разлики и нивните импликации во стратегискиот менаџмент. Тоа што егзистира најчесто се прирачници и насоки за стратегиски менаџмент и стратегиско планирање кај здруженијата на граѓани, кои обезбедуваат насоки за како истото да се спроведе преку установениот „чекор-по-чекор“.

Сепак само читањето на неколку примери на изјавата за мисијата ќе ни укаже дека истата во голем број случаи се однесува на тоа што овие организации сакаат да направат, а не што конкретно превземаат и прават за нивните клиенти. Прегледот на визијата укажува дека визијата се однесува на посакувана слика за средината, а не за самата организација што е смисла на оваа изјава кај профитните организации од каде е преземена. Овие и други слични примери



за мене го отворија прашањето: ако непрофитните организации ги користат пристапите за стратегиско планирање препознаени, етаблирани и имплементирани од страна на профитните, како што препорачува целокупната литература тогаш која е причината, зошто и каде се јавуваат идентификуваните разлики?

Оттука, целта на ова истражување е утврдување на пристапите кои граѓанските организации во Македонија ги користат при формулирањето на организациската стратегија, согласно капацитетите кои ги поседуваат, причините за истото, земајќи ги за споредба веќе етаблираните пристапи кои во профитниот сектор се користат.

Сето тоа има негативно влијание и води кон креирање ситуација во која нивното влијание врз политиките и општествените проблеми е минорно.

Согласно на податоците за 11. 355 организации на Секторот за финансиско разузнавање¹⁰ се констатира дека буџетите на здруженијата на граѓани се многу мали. И тоа најголем дел од нив се со годишен буџет до 100.000 денари и тоа (85%), а буџет од над 100.000.000 денари имаат само 5 организации. Тука се судруваме со неможноста да се направи соодветна анализа на компетенциите кои треба да овозможат креирање на соодветна структура, да генерираат ново знаење да ја поддржат организациската клима и култура и да овозможат зголемување на вредноста на организацијата преку своето делување.

Согласно на тој факт поврзан со буџетите на организациите сметав дека е најсоодветно истиот да биде носечки критериум кој ќе го определи самиот примерок за истражувањето. Имено, доколку организацијата функционира со вкупна сума од 1600€ на годишно ниво, под дифолт е исклучена можноста истата да поседува и да функционира преку сопствена канцеларија, вработени и останати материјални ресурси.

3 МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Затоа како критериум за избор на примерок се зема годишен буџет од 5 000 000 до 100 000 000 денари, еквивалент на 80000 до 1 600 000 евра, на тој начин претпоставувајќи егзистирање на извесен скоп на активности, структурирани човечки ресурси одговорни за имплементација на активностите, а воедно и претпоставка за постоење на процес на стратегиско планирање и соодветно професионално ниво за имплементација на активностите. Согласно истражувањата бројот на здруженијата на граѓани во Р. Македонија кои влегуваат во овие рамки е 226 вклучувајќи ги и интернационалните организации. Имајќи го предвид фактот дека се работи за квалитативно истражување, бројот на организации кои се вклучени во истото изнесува 21, т.е. 9,2 % од вкупниот број на организации во рамката на овој кластер.

Табела 1 Резултатите кои произлегоа од анализата на искази поврзани со визијата, темелната идеологија и посакуваната иднина.

Организација	каква организација/ каков свет	Темелна идеологија		Посакувана иднина за самата организацијата	
		вредности	намера	таргет	опис
Организација 1	КО	да	да	да	не
Организација 2	КС	не	да	не	не

¹⁰ стратегија за соработка со здруженија на владата на рм

Организација 3	КС	не	да	не	не
Организација 4	КС	не	да	не	не
Организација 5	КО	не	не	да	не
Организација 6	КС	не	да	не	не
Организација 7	КС	да	да	не	не
Организација 8	КО	да	да	не	да
Организација 9	КС	да	да	да	не
Организација 10	КС	да	да	не	не
Организација 11	КС	не	да	не	не
Организација 12	КО	не	да	да	да
Организација 13	КС	не	да	не	не
Организација 14	КС	не	да	не	не
Организација 15	Нема визија.				
Организација 16	КС	да	да	не	не
Организација 17	КС	не	да	не	не
Организација 18	КО	да	да	да	да
Организација 19	КС	не	да	не	не
Организација 20	КС	не	не	не	не

Извор: Сопствено истражување

Резултатите во однос на изјавата за визијата се следни: само 7 организации, односно 35% дефинираат клучни вредности, додека 65% не вклучиле вредности на организацијата во визијата. Од друга страна пак намерата односно промената која сакаат да ја остварат во средината ја идентификувале 16 од 19 организации (имајќи в предвид дека една од организациите нема изјава за визија од стратегиско планирање). Само две организации во визијата не ја вклучиле намерата за промена во средината. Што се однесува до замислена иднина за организацијата, цел за организацијата во иднина поставиле само 5 организации, т.е. 25%, додека 14 организации не идентификувале посакувана состојба на организацијата во иднина. Опис на тоа како ќе изгледа да се достигне таа цел во визијата вклучиле само 3 организации, додека 16 од нив, т.е. 80% не ја изразиле оваа идна слика за организацијата во визијата.

Од друга страна, во однос на примарната парадигма при развивање на визијата, само 5 организации, т.е. 25% пристапиле кон визијата како изјава која треба да ја дефинира идеалната организација, т.е. посакувана слика за организацијата во иднина, додека 75% во изјавата за визијата се фокусирале на слика за идеален свет како резултат на работата на организацијата.



Табела 2 Резултати од анализа на капацитетите со кои располага организацијата, дистинкција помеѓу извршен одбор и извршна канцеларија и ограничувања за развој.

Организација	Извршен директор/различен од претседател на управен одбор	Извршен директор / високо образование	Извршен директор менаџмент капацитети	Статутарно ограничување за реизбор на Извршен директор
Организација 1	да	да	да	да
Организација 2	да	да	не	не
Организација 3	не	да	да	да
Организација 4	да	да	да	не
Организација 5	не	не	не	не
Организација 6	да	да?	да?	да
Организација 7	да	не	да?	не
Организација 8	не	не	не	не
Организација 9	да	да	не	не
Организација 10	да	да?	не	не
Организација 11	не	да	да?	не
Организација 12	не	да?	да?	не
Организација 13	да	да?	не	не
Организација 14	не	да	не	не
Организација 15	не	да	не	да
Организација 16	не	да	не	не
Организација 17	не	не	не	не
Организација 18	не	да	да?	не
Организација 19	не	не	да?	да
Организација 20	не	не	да?	не

Од приложената табела можеме да видиме дека 40% од организациите, т.е. 8 имаат дистинкција помеѓу позицијата претседател на управниот одбор односно управител на организацијата и позицијата извршен директор на истата, 10 организации, односно 50% функционираат со извршен директор со високо образование а 3 организации односно 15% од нив поседуваат менаџмент капацитети. И на крајот само кај 5 организации или 25% од нив имаат статутарна одредба која го регулира/лимитира правото на реизбор на извршниот директор во организацијата.

4 РЕШЕНИЕ НА ПРОБЛЕМОТ

Менаџмент капацитетите се квинтесенција при создавањето синергија при работењето, анулирање на внатрешниот маркетинг во организацијата односно врз креирањето на општо прифатлива клима и култура која ќе ги супортира структурните процеси во организацијата а со тоа ќе овозможи преку системот на вредности да се практикуваат принципите и правилата на работа кои ќе овозможат и реализација на посакуваните цели. Тука пред се мислам на елиминирање било каква можност за манипулација преку ставањето фокус на универзалните и параметарните вредностите а со тоа потиснувајќи ги предусловените и инструментални вредности кои треба да резултираат со конкретни резултати од работењето на раководниот кадар.

Проверка на способностите преку јасно поставени цели за раководниот кадар ќе ја исклучи контингенцијата како опција и ќе се насочи кон конвергентниот пристап и емпиризмот со јасно

и недвосмислено раздвојување на податокот од информацијата, флексибилноста од адаптибилноста, ефикасноста од ефективноста а на тој начин ќе овозможи справување со докетистичката филозофија на пристап и ќе прерасне во инкремент за организацијата.

Имањето јасна визија за организацијата мора да биде супортирана со соодветните вештини, знаења и ставови кои ќе овозможат и реализирање на посакуваните цели. Во спротивно заради недостатокот од тие компетенции ќе се соочиме со површниот пристап кој само ќе ги идентификува потребите но нема да биде во можност да ги артикулира активностите за да ги задоволат тие барања преку постигнување на соодветни резултати кои ќе бидат гарант за следните акции. Тоа ќе претставува вовед во процесот варење на жива жаба односно постепено одумирање на организацијата.

Преголемата слобода во донесувањето на одлуките како и протективниот однос од страна на управниот одбор во корелација со нејасните правила и процедури односно очекувани резултати од лидерите во организацијата ја оневозможуваат фокусираната интервенција која ќе овозможи структуирање, синхронизирање, континуирано учење и развој и контрола со крајна цел постигнување на посакуваните резултати и опстојување на организацијата. Односно да не дозволиме да бидеме продукти на околностите но напротив на одлуките кои ги носиме. Доколку велиме дека не можеме да го промениме минатото треба да бидеме свесни дека можеме да делуваме на нашата иднина. Ниту акутарот може да помогне кога на чело на организацијата имаме блазирана особа која манифестира опскурантизам.

Јасното разграничување на улогите и одговорностите на управниот одбор верификуван од страна на највисокиот орган собранието во однос на улогите и одговорностите на извршната канцеларија во голема мера може да ги превенира манипулативните односи и злоупотреба на властта од страна на менаџмент тимот.

Имањето јасна претстава дека позицијата на која се наоѓаме не е со доживотен мандат позитивно влијае врз остварувањето на посакуваните и планирани цели како и врз отчетноста и транспарентноста во работењето на раководниот кадар.



5 ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Изјавата за визијата, темелната идеологија, вредностите, намерата и посакуваната иднина за организацијата само ја потврдува тезата дека лидерите односно менаџерската структура во организациите е водена од претходно поставената парадигма од страна на интернационалните организации и тоа претежно подружници кои делуваат (и на тој начин ги реализираат своите цели) за невладиниот сектор каде визијата е поврзана со промената во средината која сакаме да ја видиме после нашата интервенција што директно пркоси на опстојувањето на организацијата и креирањето на соодветни структури кои ќе го поддржат самиот процес но и ќе го износат товарот на промените кои треба да се случат (напротив истите изјави се насочени кон свесно изумирање на организацијата, затворање на канцеларијата односно проектот после реализацијата на планираните активности а со тоа и ослободување од непотребниот терет, издршка на проектот со усвоеното оправдување дека по постигнување на целта нема потреба од натамошно постоење на креираните структури)

Латентниот однос креиран од недостатокот на јасни смерници но и на јасни показатели за последиците од неисполнување на работните обврски во спрека со поддршката од процедурите, правилата и статутарните одредби се рак рана за опстојувањето на организациите

Во исто време согласно на резултатите кои ги добиваме а се поврзани со опстојувањето на организациите или ако ги земеме во предвид петте елементи кои ги карактеризираат невладините организации (фокусирајќи се на структурата, одвоеноста од властта, самостојноста во делувањето преку компетентност за одлучување, раст и развој) јасно до израз доаѓа персифлажата кај раководниот кадар која во крајна линија креира денунцијатни кои ќе бидат ставени во функција на остварување на сопствените интереси наспроти интересите на организацијата. Во такви услови на недостаток на компетенции одраз во огледалото ќе биде недостатокот на индивидуацијата а со тоа и контемплативниот пристап во работењето што резултира со булумента а во крајна линија и со дистопична организација.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Thomas Wolf (1999) Menaging a Non profite organization in Twenty- first Century
2. Проф. д-р Цветко Смилевски ПРЕДИЗВИКОТ И МАЈСТОРСТВОТО НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ
3. [John Bratton](#) and [Jeff Gold](#) (2012) Human Resource Management : Theory and Practice
4. Константин Петковски (литература од БАС) Водство и ефективна комуникација како дополнителна литература
5. Mark Saunders & Mike Millmore (2007), Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues
6. Thomas Wolf (1999), Menaging a Non profite organization in Twenty- first Century,
7. Max McKeown (2015), The strategy book second edition
8. Стратегија на влада на Република Македонија за здруженија на граѓани



УДК: 349.24_021.23/.24:[334.72:339.137.2]

НЕДИСКРИМИНАЦИЈА НА РАБОТНОТО МЕСТО - ФАКТОР ЗА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

Марија Петроска | Бизнис Академија Смилевски-БАС Скопје
petroskamarija@yahoo.com

АПСТРАКТ

Човековите права им припаѓаат на сите човечки суштества без оглед на нивното национално или етничко потекло, пол, род, боја на кожа, религија, возраст, попреченост, сексуална ориентација, родов идентитет, јазик или кој било друг статус. Човековите права се меѓуповрзани, меѓув зависни и неделиви. Тие се универзални и се гарантираат со закон, конвенции, обично и меѓународно право, со општи принципи и со други извори на меѓународното право. Принципот на универзалност на човековите права е основа на меѓународното право за човековите права, недискриминацијата е сеопфатен принцип во меѓународното право за човекови права. Овој принцип е содржан во сите темелни конвенции за човекови права и е централна тема на одредени меѓународни конвенции за човекови права, какви што се „Конвенцијата за укинување на сите форми расна дискриминација“ и „Конвенцијата за елиминирање на сите форми на дискриминација врз жената“. Тој се однесува на сите во однос на сите човекови права и слободи и забранува дискриминација врз отворена низа на одлики, како што се полот, расата, бојата на кожата и други.

Во рамките на трудот ќе биде објаснето: што претставува дискриминацијата во работните односи; забраната за дискриминација; видови на дискриминација; како превентивно да се дејствува за да може полесно да се справиме. Актуелноста на оваа тематика и оправданоста на истражувањата се јасно поставени, поради големата застапеноста на дискриминацијата во работните појави

Клучни зборови: Човековите права/ дискриминација, човекови права.

ВОВЕД

Човековите права им припаѓаат на сите човечки суштества без оглед на нивното национално или етничко потекло, пол, род, боја на кожа, религија, возраст, попреченост, сексуална ориентација, родов идентитет, јазик или кој било друг статус. Човековите права се меѓуповрзани, меѓув зависни и неделиви. Тие се универзални и се гарантираат со закон, конвенции, обичајно и меѓународно право, со општи принципи и со други извори на меѓународното право. Принципот на универзалност на човековите права е основа на меѓународното право за човековите права. Овој принцип, кој за прв пат посочен во Универзалната декларација на човекови права во 1948 година е содржан во повеќе меѓународни конвенции, декларации и резолуции за човекови права. Виенската конференција за човекови права од 1993 година упати на обврската државите да ги унапредуваат и да ги заштитат сите човекови права, независно од нивните политички, економски и културни системи. Недискриминацијата е сеопфатен принцип во меѓународното право за човекови права. Овој принцип е содржан во сите темелни конвенции за човекови права и е централна тема на одредени меѓународни конвенции за човекови права, какви што се Конвенцијата за укинување на сите форми расна дискриминација и Конвенцијата за елиминација на сите форми на дискриминација врз жената. Тој се однесува на сите во однос на сите човекови права и слободи и забранува дискриминација врз отворена низа на одлики, како што се полот, расата, бојата на кожата и други.



1 НЕДИСКРИМИНАЦИЈА (ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ)

1.1 СМЧР

Повредите на човековите права го поткопуваат одржувањето на јавниот ред и безбедност. Европската конвенција како и Македонскиот Устав, објавува заштита против дискриминација, заснована „врз пол, раса, боја на кожа, јазик, вероисповед, политичко или друго убедување, национално или социјално потекло, припадност на национално малцинство, имотната положба, потекло по раѓање или кој и да е друг статус.

1. Еднаквост на правата
2. Неотуѓивост на правата
3. Универзалност на правата

Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси за да ги постигне зацртаните цели мора да изврши комбинирање на целите на претпријатието преку стратешкото планирање и планирањето на човечките ресурси. Имено, планирањето на човечките ресурси е битна активност за остварување на стратешките цели на претпријатието. Од една страна стратегиското планирање на претпријатието вклучува збир од активности кои се насочени кон донесување на одлуки за долгорочните цели и стратегии на претпријатието т.е. за тоа како во иднина ќе опстане претпријатието на пазарот во поглед на економската ситуација, конкуренцијата и сл. Од друга страна пак, планирањето на човечките ресурси е процес на движење на луѓето во и надвор од претпријатието и има за цел да им помогне на менаџерите за човечки ресурси да ги распоредат своите човечки ресурси што е можно поефикасно, онаму каде се потребни и во она време кога се најпотребни се со единствена цел да се постигнат стратешките цели на претпријатието. За да се постигнат овие цели и да се обезбеди стратегиски менаџмент на човечките ресурси нужно е Менаџментот на човечки ресурси да примени одредени мерки, како планирање на работните места, регрутирање, селекција, обука, тренинг, вреднување на перформансите, мотивирање преку давање на плати, одмори и сл. Значи од менаџерите на човечките ресурси се бара да ги најдат, регрутираат, обучат, да ги поддржуваат и да ги задржат на работа најдобрите работници бидејќи тие се основната алатка за посигнување на позитивен резултат од работењето на претпријатието.

1.2 Активирање на ЧР

Човековите права потекнуваат од врденото човеково достоинство и се вредност на човековата личност на сите човечки суштства. Тие се универзални, неотуѓиви и еднакви. Никој нема овластување произволно да ги одземе овие права од друга личност поради било која причина, и ова ја поставува основата на меѓународната и домашната законска заштита. Тие се врдени/нераздвоиви на секој поединец, без разлика на расата, бојата, полот, јазикот, религијата, политичкото или друго мислење, националното или социјално потекло, имот, статус на раѓање, или друг статус. Во едно демократско општество од работникот се очекува да одговори на предизвиците на современо општество. Со доверба во работниците, се добива хармонично и мирно општество. Бидејќи сите работници треба да служат за пример, тие имаат обврска да се однесуваат на начин кој нема ни наизглед да биде непристоен. Со други зборови, интегритетот со зборови и на дело, доследен на демократските начела е еден од подобрите начини со кој ќе се обезбеди сигурност дека полициската организација може да го задоволи благородното ветување на демократскиот јавен сервис.

Уставот ја гарантира неприкосновеноста и неотуѓивоста на човековите права. Тие права ги вклучуваат:

- Правото на живот
- Правото на физички и морално достоинство е неотуѓиво и неприкосновено и спрема тоа сите видови на тортура, нечовечки и понижувачки третман или принудна работа, се забранети.
- Правото на фер судење

Човековите права и слободи се уставно ограничени во определени околности или услови, овластени и ограничени со закон.

1.3 Мотивирање на вработените

Во денешниот деловен свет, ефективните водачи како клучни мотиватори ги сметаат: вклученоста на следбениците во планирањето, во утврдувањето на целите, во одлучувањето. Отворената и ефективна комуникација заснована на комуникациски вештини е круцијален фактор за мотивирање во сите насоки во рамките на организацијата. Да се мотивираат вработените и во услови на криза, кога се делат откази и се намалуваат плати. Тоа се прави преку едукација, забава, обука, вложување во кадри, признанија за добро завршена работа и пофалби, вели хрватскиот експерт, Тања Сориќ. Дневно во Хрватска се делат по 700 откази. Невработеноста е највисока во изминатите 10 години, сепак според неа, заместо во мебел и нов автомобил, треба да се вложува во човечки ресурси. 21 век е век на знаење. Менаџерите имаат можност да одбираат - дали да инвестираат во знаење и конкурентност или во личен луксуз кој долгорочечно може да ги одведе во пропаст, вели експертот од Србија. Од најдобрите 300 компании, 200 не создаваат нова вредност. Што значи тоа? Тоа значи дека тие од дома се уште носат пари за да поделат плати, за да платат комунални. Тоа значи дека тие 200 најскоро ќе згаснат, изјави Милан Мијаиловиќ. Експертите се согласни дека состојбата никаде во светот не е идеална. Затоа порачуваат дека суштинските работи мора глобално да се менуваат, а обука за тоа ќе добијат и македонските менаџери. Дефинирајте ги своите цели. Најчесто луѓето се демотивираат поради тоа што немаат цели, т.е. не знаат што точно сакаат да постигнат во својот живот на професионален план. Задолжително треба да имате цели кои сакате да ги остварите, затоа што ако ги немате, може да останете да тапкате во едно исто место цел живот. Доколку сметате дека вашите цели се преамбициозни, поставете си мали подцели.

Успехот раѓа успех. Секое остварување на малите подцели ќе ви биде мотивација да се движите кон крајната цел. Очекувајте дека нема сè да оди како подмачкано. Ретко се случува работите да се одвиваат онака како што посакувате и ако не сте подгответи да се соочите со проблемите и пречките, тогаш вашата мотивација значително ќе опадне. Бидете реални и разберете дека нештата ретко се случуваат според планираното. Малите проблеми на патот кон успехот треба да ги сфатите како предизвик кој можете да го совладате. Размислете за причините поради коишто работите. За да ја зачувате мотивацијата на работното место, не е лоша идеја да имате список со причини поради коишто работите. Доколку една од тие причини се парите, тогаш размислувајте за нештата кои ќе можете да си ги купите со добиената плата.

Друга причина може да биде тоа што сегашната работа би ви помогнала да стигнете до нова работа која повеќе ја сакате. Издржувањето на семејството може да биде уште една од причините. За да се потсетувате редовно зошто сте на работното место и зошто треба да останете мотивирани, ставете на вашето биро рамка со слика од вашето семејство. Секогаш кога ќе бидете демотивирани, само погледнете во неа и ќе имате доволна причина да си ја вратите



амбициозноста. Создајте си пријатна работна атмосфера. Ако вашето биро е пренатрупано, тоа само ќе ви создава нервоза и напнатост, особено ако на него стојат стотици документи кои треба да ги прелистате. Тргнете ги на страна во некоја фиока и вадете ги еден по еден. Така нема да ви се создава тензија и фрустрација. Доколку долго време поминувате во седечка положба, осигурете се дека столот е правилно наместен и дека седите исправени. Не дозволувајте престојот на работа да го измачува вашето тело. Ако ви биде комфорно, ќе се зголеми и вашата продуктивност и вашата мотивација. Направете си визуелен потсетник. На голем лист хартија напишете ги сите должности кои треба да ги извршите во одреден период. Потоа редовно ажурирајте го списокот, така што ќе ги означувате сите задачи кои веќе сте ги завршиле, задачите на коишто во моментов работите и задачите кои чекаат на ред за да ги започнете. Наместо лист хартија, можете да искористете некоја компјутерска програма, но многу е подобро кога списокот ќе го чувате веднаш пред вашите очи. Тоа ќе ви помогне да увидите дека напредувате и дека полека задачите се намалуваат.

1.4 Недискриминација

После опсежни и темелни подготовки во Македонија е донесен Закон за спречување и заштита од дискриминација, односно таканаречен Закон за анти-дискриминација.

Со овој закон се обезбедува спречување и заштита од дискриминација во остварувањето на правата загарантирани со Уставот на Република Македонија, закон и ратификувани меѓународни договори.

Врз основа на тој закон, а заради заштита од дискриминација во Македонија се формира Комисија за заштита од дискриминација.

Законот утврдува дека заштитата и забраната од дискриминација се однесува на сите физички и правни лица во процесот на остварување на правата и слободите гарантирани со уставот и со законите на Република Македонија.

Се забранува секоја директна или индиректна дискриминација, повикување или поттикнување на дискриминација. Примената на Законот за анти-дискриминација е особено важен за работата на работниците на МВР. Тој кој што делото го врши со злоупотреба на положбата или на овластувањето или ако поради тие дела дошло до безредие и насиљства спрема луѓе или до имотна штета од големи размери, ќе се казни со затвор од една до десет години.

Дискриминацијата опишува ситуација каде еден поединец на некаков начин е ставен во неповолна положба поради „заштитена карактеристика“. Дискриминацијата има различни облици: директна дискриминација, индиректна дискриминација, вознемирање и повикување и поттикнување дискриминација.

1.5 Директна дискриминација

Директната дискриминација ја карактеризира постоењето на различен третман, односно, мора да се покаже дека наводната жртва била третирана на неповолен начин врз основа на поседување карактеристика којшто спаѓа во категоријата „основа за заштита“. Неповолниот третман се утврдува преку споредба помеѓу наводната жртва и друго лице во слична ситуација кое не ја поседува заштитената карактеристика.

Можно е „основата за заштита“ да не биде изречена причина за различниот третман. Доволно е изречената причина да не може да се оддели од „основата за заштита“.

Европски суд на правдата (ЕСП) и националните судови го имаат прифатено концептот на асоцијативната дискриминација, според кој еден поединец се третира на неповолен начин поради неговата поврзаност со друг поединец кој поседува „заштитена карактеристика“. Вознемирањето, иако во рамките на правото на ЕУ се третира како посебно кривично дело, претставува конкретна манифестација на директна дискриминација.

1.6 Индиректна дискриминација

Индиректната дискриминација ја карактеризира различно влијание или ефект, односно во таков случај мора да се покаже дека поради некоја одлука една група е ставена во неповолна ситуација во споредба со група-компаратор.

Докажувањето индиректна дискриминација на поединецот налага да се обезбеди докази дека, како група, оние кои ја делат неговата заштитена карактеристика, подлежат на различни ефекти или влијанија во споредба со оние кои не ја поседуваат таа карактеристика.

За да гарантираат еднакво уживање на правата, владите, работодавачите и давателите на услуги треба да преземат посебни или специјални мерки за приспособување на нивните правила и практики кон лицата со различни карактеристики.

Може да се смета дека поимите „посебни мерки“ и „специфични мерки“ подразбираат надминување на некоја обесправеност од минатото на која биле изложени лицата кои поседуваат некоја заштитена карактеристика. Кога тоа се смета за сразмерно, ваквото толкување може да претставува оправдување за дискриминацијата.

2 ПРИМЕРИ (ПРАКТИЧЕН ДЕЛ)

2.1 Примери на повеќекратна дискриминација

Хотел „Илинден“ објавил оглас за вработување на работник на работно место собар. Во праксата на работно место собари биле вработувани жени од африканско потекло. Во овој случај кандидатот бил маж со африканско потекло и истиот бил одбиен со образложение дека би крадел од гостите. Причината за овој помалку поволен третман не е расата или полот на кандидатот, туку претпоставката основана на комбинацијата од особини кои припаѓаат на неговите пол и раса.

Решение на проблемот:

Во одлуката на хотелот во однос на вработувањата никогаш не треба да влијаат претпоставките туку сериозноста и професионалноста на кандидатот.

2.2 Примери на директна полова дискриминација:

Ангела како дипломиран градежен инженер се пријавила на објавен оглас од градежна фирма „ГП Инженеринг“. После завршувањето на рокот за одлука од страна на фирмата била известена и одбиена без никакво образложение. Таа се обратила телефонски, но на нејзините повици никој не одговарал. Бидејќи не можела да живее во неизвесност таа се одлучила да ја посети одново фирмата и да разговара со некој од раководителите. Кога стигнала во фирмата и се најавила кај секретарката под име Ангела Стојановска таа веднаш била одбиена под изговор дека никој од раководителите не е присутен за да разговара со неа. Кога таа почнала повеќе да инсистира да разговара со некој од раководителите на вратата се појавил сопственикот на



фирмата кој грубо ја одбил со зборовите „Таа работа му припаѓа исклучиво на маж, затоа повеќе не доаѓајте тука“.

Решение на проблемот:

Во овој случај единствена причина за одбивањето за вработување на Ангела бил полот кој никогаш не треба да биде услов за вработување, мажите и жените треба да бидат еднакво третирани при нивните обиди за вработување, а тоа најмногу треба да им биде јасно на работодавачите кои исто така треба да си го сменат односот спрема вработените и оние кои доаѓаат на разговор.

2.3 Примери за оправдана индиректна дискриминација при вработување:

После користењето на породилното отсуство во траење од 9 месеци Марта Ангелевска дипломиран хотелско туристички работник била отпуштена со изговор дека немаат потреба од неа и на фирмата и требаат нови помлади работници. Таа одлучила да се вработи како рецепционер во хотелот „Преспав“. Управниот одбор на хотелот разгледувајќи го нејзиното CV одлучил да го одбие нејзиното барање со образложение дека нејзиното работно место бара континуитет и познавање на мештериите, и неопходно е истата да биде информирана, искусна рецепционера со полно работно време. Марта си заминала од фирмата загрижена за сопствената финансиска состојба размислувајќи цело време како може да дојде до пари и единствена опција и било отворање на сопствен бизнис.

Се обратила до Агенцијата за вработување каде подетално се запознала со тоа што ќе и биде потребно да направи да добие средства за отворање на сопствен бизнис. После разговорот со сопругот двајцата заедно одлучиле да подигнат кредит и да отворат сопствен мал хотел во кој тие ќе можат да инвестираат насекоро и да го развиваат тој бизнис впрочем за кој таа и се школувала. Одвивајќи се според нивниот план тие за кратко време го развиле својот бизнис и почнале да вработуваат луѓе за кои ќе имаат разбирање при секој нивни појавен проблем. Денес Марта е успешен и ценет сопственик на еден убав хотел во кој преку цела година минуваат туристи меѓу кои и успешни бизнисмени кои во наредниот период би соработувале со Марта на полето на проширување на нејзиниот бизнис во ланец на хотели.

3 ЗАКЛУЧОК

Република Македонија е демократска и социјална држава во која сите пред законот се еднакви, а една од темелните вредности на уставниот поредок на Република Македонија помеѓу останатото е и почитување на демократските принципи и човековите права. Најзагрозена категорија од дискриминаторско однесување се лица од пониските социјални слоеви кои покрај незавидниот материјален статус, најчесто се и со пониско образовно ниво. Исто така, посебно загрижува тоа што жртви на дискриминацијата се и најранливите категории во општеството: деца, жени, стари лица, лица со инвалидност. Има укажувања и за дискриминација врз основа на етничка или верска припадност и политички определби. Непосредната заштита на правата на граѓаните, вклучувајќи ја и заштитата од дискриминација, неминовно бара доследно остварување на уставната опре- делба дека судовите во Република Македонија одлучуваат за заштитата на индивидуалните права и слободи на граѓаните. За таа цел нужно е пред се, комплетирање и зајакнување на легислативата како фундамент за ефикасно практично дејствување но и истовремено зајакнување на капацитетите на професионалците кои работат во институциите на државно и централно ниво. Во текот на истражувачкиот периодот од 2004 до 2010 година биле евидентирани вкупно 330 случаи на пријавена злоупотреба во полициската

постапка за кои е побарано заштита на повредените човекови слободи и права, прикажано на слика 20 во претходното поглавје. Оваа бројка се однесува на истражувањата кои се однесуваат само на невладиниот сектор, претставува само еден дел од механизмите на заштита кои им стојат на располагање на граѓаните. Како таква, треба да биде предмет на загриженост, бидејќи покажува дека не се работи за десетици инцидентни повреди на правата, туку за стотици случаи, што значи дека состојбата на полето на човековите права и нивната заштита во постапувањето на полицијата не е на задоволително ниво *vis à vis* домашните и меѓународните стандарди. Во прилог на ваквите заклучоци укажува и етничката, старосната и половата структура (графички прикажани на слика 21), каде што предмет на загриженост е фактот што, иако Ромите претставуваат само 2,7 проценти од населението во Република Македонија, како етничка група се прилично изложени на повреди на нивните права во полициското постапување и бројот на поднесените барањата за заштита на човековите права во постапката. Загрижувачки е фактот што над 50 % од пријавените повреди на човековите слободи и права отпаѓаат на прекумерната употреба на сила, што укажува на постоењето на тортура, сурово и понижувачко постапување на работниците на полицијата во остварувањето на службените задачи во полициската работа. Затоа е потребно прогласување на нулта толеранција за тортурата и лошото однесување на полицијата од страна на највисоките државни авторитети. Ова се однесува и на давањето изјави на високите кадри во МВР пред медиумите и почитувањето на презумцијата на невиност. Во работата на СВКПС сериозно се наметнува потребата од воведување на правен лек и второстепеност во постапката од страна на второстепена независна комисија, во која ќе има и претставници и на граѓаните, невладиниот сектор и стручни лица. Заради успешно и ефикасно остварување на својата улога во заштитата на човековите права и слободи, НП во однос на истрагата по наводите во претставките на граѓаните кои се жалат на полициска злоупотреба, треба да е целосно независна и надвор од истрагата која што ја води или ја водел СВКПС. Во прилог на горните заклучоци се и резултатите од анализата којашто се однесува на поднесените кривични пријави за сторени кривични дела во постапувањето на полициските службеници при злоупотребата во полициската постапка и работата на ЈО, пред кого во периодот на истражување 2004-2010 година се поднесени 88 кривични пријави, од кои само во 13 предмети ОЈО е поднесен обвинителен акт. Констатирано е и постојаното отстапување и непочитување на законските рокови за давањето на одговор по постапките, известувањето и донесувањето конечна одлука кај СВКПС, НП и ЈО, како и тромоста и бавноста кај судовите во кривичните и граѓанските постапки. Резултатите од обработката и анализата на податоците кои се добиени од истражувањето, сигурно не ја исцрпуваат темата на злоупотребата и заштитата на човековите права во полициското постапување во Република Македонија. Меѓутоа, истражувачките активности и добиените резултати овозможуваат реална слика и ја даваат вистинската состојба на нивото и третманот на основните човекови права и слободи и нивната заштита кога тие се злоупотребени од полициските службеници во вршењето на полициската работа.



КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. http://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_case_law_handbook_mk.pdf
2. http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/priracnik_antidiskriminacija.pdf
3. <http://www.womensalliance.mk/mk/wp-content/uploads/2016/11/Dobra-praksa-za-merki-protiv-diskriminacija-pri-vrbotuvanje.pdf>
4. http://www.mtsp.gov.mk/content/pdf/dokumenti/7.7_Strategija%20za%20ednakvost%20i%20nediskriminacija.pdf
5. https://eprints.ugd.edu.mk/553/1/Boris_Gudev.pdf
6. “Недискриминација при постапување на работниците на МВР’ – Прирачник за слушатели
7. http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/priracnik_antidiskriminacija.pdf
8. [http://eprints.ugd.edu.mk/7966/1/%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%98%D0%A1%D0%9A%D0%98%20%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%90%D0%8F%D0%9C%D0%95%D0%95%D0%9D%D0%A2%20%D0%9D%D0%90%20%D0%A7%D0%9E%D0%92%D0%95%D0%A7%D0%9A%D0%98%20%D0%A0%D0%95%D0%A1%D0%A3%D0%A0%D0%A1%D0%98%20%D0%92%D0%9E%20%D0%A2%D0%A3%D0%A0%D0%98%D0%97%D0%9C%D0%9E%D0%A2.pdf](http://eprints.ugd.edu.mk/7966/1/%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%98%D0%A1%D0%9A%D0%98%20%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%90%D0%8F%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2%20%D0%9D%D0%90%20%D0%A7%D0%9E%D0%92%D0%95%D0%A7%D0%9A%D0%98%20%D0%A0%D0%95%D0%A1%D0%A3%D0%A0%D0%A1%D0%98%20%D0%92%D0%9E%20%D0%A2%D0%A3%D0%A0%D0%98%D0%97%D0%9C%D0%9E%D0%A2.pdf)

МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕННИТЕ ПРАКТИКИ ВО ОРГАНИЗИРАЊЕ
И ФАСИЛИТИРАЊЕ НА ДВОДНЕВНА ПЛАНИРАЧКА
КОНФЕРЕНЦИЈА НА ЕКСПЕРТСКИ ТИМ ОД ЗЕМЈИТЕ УЧЕСНИЧКИ
ЗА ПОДГОТОВКА НА ЗАВРШЕН ДОКУМЕНТ НА КОНФЕРЕНЦИЈАТА

МБА Санде Смиљанов | Министерство за внатрешни работи
ssmiljanov@gmail.com

АПСТРАКТ

Предмет на расправа во овој труд е да се објасни како се организира планирачка Конференција на експертски тим од странство на земјите учеснички за подготвока на завршен документ на Конференцијата, и практична примена. Главната теза во овој труд е организација и фасилитирање на планирачка Конференција.

Клучни аргументи во поткрепа на тезата на овој труд се како пластично да се објасни чекор по чекор планирањето, организирањето, координирањето и реализацијето на планирачката Конференција.

Методите кои што се применети во обработката на темата на овој труд се практична анализа, односно студија на случај за организација на планирачка Конференција за подготвока на завршен документ на Конференцијата.

Заклучоците на овој труд се дека една од најважните работи е зголемувањето на соработката на мултилатералните односи и соработката на нашата земја со земјите членки на ЕУ, НАТО и регионот, во областа на безбедноста. За реализација на една вака голема планирачка Конференција пред се е потребен ефикасен тим на консултанти во функција на протокол, деск офицери за меѓународна соработка – билатерална соработка, за политика и планирање, за логистика и информатичко општество, секретаријат, координатор. Предвидување на секој детаљ за реализација на планирачката Конференција. Финансиски Буџет, активно учество на работните групи, беспрекорно фасилитирање од страна на домаќинот и верификација на финалните заклучоци на говорите односно пораките на странските ВИП-гости и усогласување на финална заедничка изјава.

Клучни зборови: планирачка конференција, секретаријат, тим, планирање, организација, фасилитирање



ВОВЕД

На самиот почеток од овој труд да напомнам дека ќе биде: „**Организација и фасилитирање на дводневна Планирачка Конференција на експертски тим од земјите учеснички за подготовкa на завршиот документ на Конференцијата**“. За настанот се предвидени да се поканат десет ВИП – странски гости.

Многу е значајно да се напомене дека за настанот е неопходно да се обезбеди медиумско покривање, како од електронските така и од печатените медиуми во државата.

Од анализите кои што се правени во тој период е согледано дека нема да има други настани од ваков вид, што значи дека ова ќе биде единствен настан и нема да има поклопување со други или слични настани за тој ден.

За да се организира подолгорочен настан кој трае неколку дена или обука која трае половина ден, треба многу време и енергија за да се испланира, и времето рационално да се испланира за реализација на настанот. Вообичаено е при планирањето и организирањето на голем настан да трае неколку месеци, па дури и една година порано и да вклучува време потрошено на тим од луѓе кој што ќе го реализира настанот. Луѓето кои што се вклучени во организација на настанот треба да присуствуваат на разни места и прават разни работи во текот на целото време за подготовката на настанот. Во тој случај вреди да се потсетиме на идејата за планирање на настан и да се осигуриме дека тоа е правилното што го работиме.

Прашањата и предловите кои што можат да ни помогнат за да му помогнеме на умот и да се одлучиме дека истиот ќе биде успешен настан треба да си ги поставиме следниве прашања:

- Кој се нашите цели за организирање на настанот;
- Што ризикуваме;
- Кој ќе има корист од настанот;
- Бидете внимателни за публицитетот;
- Размислете нешто да го повторите;
- Испланирајте ја програмата внимателно;

1 Подготовка за реализација на Конференцијата

На самиот почеток пред се е неопходно да се направи тим - секретаријат, тим – секретаријат од пет лица кои што ја реализираат предвидената Конференција.

Треба да се одреди главен координатор на Конференцијата, еден до двајца консултанти за логистика (тоа подразбира прием и спроведување на гостите за цело време на Конференцијата, обезбедување и реализација на хотел, ресторан за ручеци/ вечери, коктели, за моторни возила, и други по потреба).

Еден член на тимот за политика и планирање, и еден за безбедност на вип – личностите, и еден член за меѓународна соработка - билатералана соработка.

За да биде успешно изведена Планирачката Конференција неопходно е избраниот петочлен тим – секретаријат да се состанува секојдневно, се со цел да биде успешно испланирана Конференцијата, добро испланираната Конференција подразбира и пола завршена работа.

Координаторот за меѓународна соработка – билатерална соработка. Однапред најмалку еден месец пред почетокот на Планирачката Конференција се прават покани од страна на организаторот. Потоа од кога ќе се добијат одговори. Се прави на чек листа на потврдени странски гости, односно листа на учесници. Исто така до поканетите гости се праќа Административно писмо, во кое што е наведен секој деталь во врска со планирачката Конференција. Од тоа каде ќе се одржи конференцијата, колку ќе трае, програма, условите за истата и сите неопходни детали.

Координаторот за политика и планирање ги осмислува сите неопходни материјали за предвидената Планирачка Конференција. Пред се во однос на потпишувањето на Заедничката - Изјава од сите ВИП – личности, однапред се праќа до сите гости, и потоа деск – офицерите за билатерална соработка добиваат повратно информации од останатите дали имаат одредени сугестиии.

Доколку нема се прави истата на убава кунздрук хартија, на секоја се ставаат посебни ливчиња во вид на триаголничиња, и се ставаат во убави ексклузивни папки (а девојките кој што ќе бидат во функција на протокол на сите ВИП- личности на денот на потпишувањето на заедничката изјава ќе им покажат каде е нивното име

(ако на пример меѓу нив има и Кинеска делегација, јазикот е специфичен, офицерот за протокол мора да знае каде точно се наоѓа местото каде што треба да потпише Кинескиот претставник или пак да има одредено со стикер).

Координаторот за протокол – логистика, мора однапред да ги среди сите неопходни детали пред самиот почеток на Конференцијата врска со ангажирање на вип – ексклузивни автомобили од Рента - кар компанији (како на пример Мида-рентакар), возилата треба да бидат во еднообразна боја (на пример сите да бидат црни), однапред секој возач претходно да дојде еден час на договореното место (на пример пред ВИП – салонот на аеродромот Александар Велики), да се формира колона, од десната страна на крилатата на возилата да се постават држачи за знаменца на зотичните земји учеснички на планираната Конференција.

Возачите да имаат добиено програма од страна на организаторот, да бидат во постојана координација со лицето одговорно за протокол, лицето одговорно за дотичната земја и лицето одговорно за безбедност. Мора меѓусебно да си ги разменат мобилните телефони и во секој момент да бидат достапни.

Тимот за координација на хотелските активности (се вклучуваат и други по потреба) во координација со одговорниот за безбедност на Конференцијата ги подготвува сите. Во сите на ВИП гостите се сместуваат подароците кој што се од страна на домаќинот (плус вино, плус рекламен материјал за Македонија, Програма за конференцијата), а кај сите други учесници се става по едно шише вино и рекламен материјал. Да се стави картичка "With compliments"(обврска на Секретаријат).

Тимот за координација на хотелски активности треба да води сметка сите членови на Вип - делегациите да бидат една до друга (доколку постои можност) а собата на обезбедувањето да биде до ВИП гостинот.

Во попладневните часови- преземање, транспорт и сместување на делегациите.

Секоја делегација согласно редот на летање/пристигнување на граница се презема од тим кој претходно се формира. (во функција на ескорти офицери за протокол ќе биде неопходно да се изнајми аутсорсинг компанија која што се бави со вакви услуги).



Лице за контакт од тимот кое воедно ќе биде и протокол за секоја делегација е секое лице определено за ескорт од страна на координаторот за ескорти и билатерални средби. Податоците за ескортите сукцесивно се вметнуваат во Листата на учесници (обврска- на стручно лице за информатичка подготовка).

Ескортот на делегацијата има обврска да биде во постојана врска со транспорт и МВР координаторот за логистика. Организацијата на транспортот во безбедносен контекст е во надлежност на аутсорсинг компанија за обезбедување на личности и имот (и МВР).

Ескортот има обврска да ги земе патните исправи или друг документ за идентификација (лична карта) на членовите на делегацијата и ВИП веднаш по тргнувањето од аеродром/граничен премин заради нивно предавање на тимот за сместувањето кој чека во хотелот (со цел побрзо сместување по соби).

Воедно, при пречекот, ескортот ги информира членовите на делегациите дека коктелот на кој г. X е домаќин започнува во определениот термин и дека истиот се одвива во хотелското лоби? (ако не се одлучи поинаку)?

Потсетува дека облеката за коктелот треба да биде формална - одело и вратоворска за господата, соодветно за дамите.

Исто така, ескортот има задача да ги информира гостите дека бецовите за идентификација како и детална програма за конференцијата ги чекаат во секоја соба во т.н Welcoming package.

Непосредно пред пристигнување на делегациите во хотел, ескортот му јавува на тимот за сместување дека делегација од земјата X само што не пристигнала во хотелот со цел соодветно и навремено преземање на гостите - клуч од соба за ВИП гостин се издава веднаш по влегувањето на делегацијата во хотел!!!!

Паралелно со прифатот и сместувањето на делегациите се врши подготовкa на фоајето на хотелот (?) за коктелот - се поставува неопходната техничка опрема за проекција на филм или сл., се уредува просторот во соработка со хотелскиот персонал (Одговорните за информатика и односи со јавноста).

Секретаријатот – Тимот кој што ќе ја води планирачката Конференција потребно е најмалку еден ден пред започнувањето на Конференцијата во меѓусебна координација со вработените од хотелот да ги донесе сите материјално техничките средства (видео бимови, банери, реклами паноа, канцелариски материјали за конференцијата, информатички материјали и др.)

Активностите врзани за конференцијата започнуваат во 19 часот вечерта еден ден пред започнување на Планирачката Конференција, да се организира коктел во хотелското лоби, каде што се наоѓа поставка за видео проекција. Доколку не се обезбеди филм или рекламен спот потребно е да се изработи презентација со слайдови за иста намена - промоција.

За таа намена потребно е во левиот агол (споредбено со барот во фоајето на хотелот Александар Палас) да се постави видео бим, соодветна опрема за проектирање и микрофон на сталак заради обраќањето на Домаќинот на планирачката Конференција (обврска одговорниот за информатичка опрема).

Потребно е да се изработат свечени покани за овој коктел и истите да се достават до листата на поканети (странски делегации учесници на Конференција и надворешни гости (листа да се

одобри од страна на домаќинот на Конференцијата) и до лица согласно Протоколарна листа). Обврска на координаторот за протокол).

Гостите за коктелот влегуваат од ГЛАВНАТА ВРATA на хотелот Александар Палас каде се прифаќаат од лица за протокол и се упатуваат кон фоајето.

Коктелот го отвора домаќинот на планирачката Конференција со пригодно кратко обраќање на однапред определената тема.

По говорот на домаќинот на Планирачката Конференција тој прв зема за јадење од шведската маса каде што има поставено топло јадење. Одма по него застануваат сите останати гости и самите се послужуваат со јадење и пиење.

Да се обезбеди присуство на преведувач од македонски на англиски и обратно (обврска координатор за протокол). Обраќањето да не биде подолго од 2-3 минути. Потоа Коктелот продолжува и трае најдоцна до 21.00 – 21.30 часот. Кога ќе замине домаќинот тогаш заминуваат и останатите гости.

По коктелот делегациите имаат слободно време освен претставници на Работната група која ќе работи на усогласувањето на Заедничката изјава (тим од тројца претставници одреден за усогласување на заедничката изјава на планирачката Конференција). Работната група за заедничката изјава работи во просторија на мезанинот на хотелот предвидена за билатерални средби (просторија бр. 1).

Персоналот инволвиран во организација на конференцијата - Секретаријат за конференцијата, протокол, односи со јавност, К-4, и др. останува да ја подготви Салата за пленарната сесија, следи подготвока на папки, банери, постери, рекламен материјал, беџови и се останато. Многу е важно да се дефинира седењето!(дали главна маса и П, дали само П, дали главна маса и столици по редови)? По протокол најдобро би било гостите да седнат по абецеда, во тој случај нема да има ниту лутење ниту негодување (на пр. Се почнува со првата земја Албанија а се завршува со САД).

Се подготвува и Салата за прес освен ако портпаролот не одлучи истата да биде ставена во функција (во тој случај, салата за прес е веќе подгответа на попладнето еден ден пред одржувањето на планирачката Конференција). Да се утврди кога да биде поставена салата за прес?(обврска на одговорниот за ПР).

Еден ден пред да се одржи планирачката Конференција исто така се подготвуваат и салите за билатерални средби.

На денот на одржувањето на планирачката Конференција сите ВИП- Делегациите појадуваат во хотелскиот ресторон.

2 ПОЧЕТОК НА ПЛАНИРАЧКАТА КОНФЕРЕНЦИЈА

Гостите кои доаѓаат од надвор влегуваат на „споредната“ врата на хотелот Александар Палас која води директно до салите и пред самата Конференциска сала вршат регистрација (се евидентираат во список на учесници и земаат беџ за идентификација и програма на конференцијата)(обврска на Секретаријатот).

Конференцијата официјално започнува во 09.00 часот



Сите учесници се во Салата за пленарна сесија. Се очекува пристигнувањето на (X ВИП – личност) кои треба да земат активно учество на отворањето на планирачката Конференцијата.

По пристигнувањето на X – ВИП- личност. Присутните учесници седнуваат.

Домаќинот на планирачката Конференција (во улога на домаќин на конференцијата) го најавува (X – ВИП – личноста).

Се обраќа (X – ВИП личноста (ако има уште една ВИП – личност потоа домаќинот ја најавува и наредната ВИП - личност по пресеанс).

Домаќинот на планирачката Конференција им се заблагодарува и објавува кратка пауза заради групно фотографирање (за групната фотографија однапред се прави распоред на стоење на ВИП – личностите на Конференцијата) и давање на изјави за печат. Групното фото да биде во хотелот се скалите кај фоајето.

3 Следува најважниот дел на Планирачката Конференција

Следи- ИЗЈАВИ ЗА ПЕЧАТ (ВИП – личностите на Конференцијата и други шефови на делегации се упатуваат кон Прес салата каде се даваат изјави за печат). Координаторот за протокол однапред има одредено неколку лица во функција на протокол кој што ќе им кажат на ВИП – личностите каде се наоѓа салата за прес конференција, исто така и да ги седнат на нивните места.

Тука мора да се напомене дека координаторот за протокол однапред треба да ја среди салата каде што ќе се одржи Прес – Конференцијата на ВИП – личностите. Потоа да го постави паното со логото на Планирачката Конференција. Потоа да постави индикатори со знаменца на ВИП – личностите, потоа да се обезбеди потребен број на столчиња за седење на присутните гости од ВИП – делегациите и останатите гости и претставниците на електронските и печатените медиуми. Многу важно е однапред да се обезбедат неколку безжични микрофони за гостите кој што ќе ги поставуваат прашањата до ВИП- личностите. Потребно однапред да се обезбедат неколку протоколи кој што ќе го држат микрофонот во рака.

По пресот и групното photo, учесниците се упатуваат назад кон Салата за пленарна седница и започнува формалниот дел на планирачката Конференцијата.

3.1 1-Панел

На - кој го модерира домаќинот на Планирачката Конференција.

- домаќинот на Конференцијата има краток вовед по темата и започнува со модерирање (не повеќе од 1 минута)-обврска на координаторот за билатерална соработка да ги среди сите неопходни материјали кои што се неопходни за реализација на планирачката Конференцијата.

- Вип- гостите и шефовите на делегации се обраќаат по азбучен ред а домаќинот ги повикува еден по еден.(да се подготви редоследа листа со имиња на ВИП - гостите и шефовите на делегации - обврска на координаторот за меѓународна соработка).

Домаќинот на планирачката Конференција има свое обраќање на овој панел- (обврска на координаторот за политика и планирање).

Следи сесија на прашања и одговори.

По завршувањето на прашањата и одговорите министерот за одбрана објавува пауза согласно Програмата и ги повикува присутните на кафе во хотелското лоби ??? (ако не се одлучи поинаку).

Додека трае паузата за подготвуваат панелистите за Панел 2 (внатре во салата за пленарки).

При крај на паузата лица од протокол ги повикуваат учесниците да влезат во Салата за пленарки за да се подготват за почетокот на Панел 2

3.2 Панел 2

Модератор на Панел 2 (кој претходно ја добива листата со пријавени панелисти за неговиот панел) и истите ги најавува еден по еден.

По завршувањето на обраќањето на панелистите следи сесија на прашања и одговори

По завршувањето на сесијата прашања и одговори следи пауза за ручек- (модераторот ги информира присутните за паузата за ручек во хотелскиот ресторант).

3.2.1 Работен ручек

Дали да има посебна маса наместена само за ВИП - гостите и за шефовите на делегации? Дали и ВИП - гостите ќе се служат сами или ќе бидат послужувани? Да се дефинира? (обврска на координаторот за протокол).

Останатите учесници се послужуваат сами по принципот „шведска маса“.

Паузата за ручек завршува и лица од протокол дискретно ги повикуваат учесниците да привршуваат и да се вратат во салата за пленарки за да се подготват за следниот, Панел 3.

3.3 Панел 3

Модератор е X ВИП - гостин (претходно ја добива листата на пријавени панелисти и ги најавува еден по еден).

По завршувањето на обраќањето следи сесија на прашања и одговори

По завршува панел 3 и модераторот објавува пауза за кафе. Панелистите од Панел 4 се подготвуваат во Салата за пленарки.

По завршувањето на кафе паузата лица од протокол ги повикуваат учесниците да се вратат во Салата за пленарки каде се очекува да почне панел 4 кој го модерира домаќинот на Конференцијата.

3.4 Панел 4

Модератор на Панел 4 е домаќинот на Конференцијата. Домаќинот добива листа на пријавени панелисти однапред и ги најавува еден по еден.

По завршувањето на Панелот 4 следи сесија на прашања и одговори.

По завршувањето на сесијата на прашања и одговори домаќинот на Конференцијата ја прогласува конференцијата за завршена и ги повикува Вип – гостите и шефовите на делегации (или други овластени претставници) се подготвуваат да ја потпишат Заедничката изјава.



4 Потпишување на заедничка изјава

Заедничката изјава е претходно подготвена, усогласена и отпечатена во точно определен број на примероци (колку шефови на делегации ќе ја потпишат потребно е во толку примероци да биде испечатена) примероци и сместена во свечени папки опремени со пенкала (обврска на координаторот за протокол).

Заедничката изјава ќе се потпишува во Салата за прес на претходно подготвена бина со маси и столици (обврска на секретаријатот во соработка со хотелот).

Потпишувањето на Заедничката изјава го следат претставниците на медиумите! (Обврска на Одделение за односи со јавност).

Однапред треба да се одредат потребен број на девојчиња-хостеси/девојки кои што ќе бидат во функција на протокол на предметната активност (треба да се определат лица за вртење папки). Многу е значајно девојките да бидат еднообразно облечени во темно црни или темно сини одела, со бели кошули и вратоврски.

Можеби звучи смешно но ова е многу тешка работа, бидејќи станува збор за потпишување на изјава каде што ќе бидат присутни над пет ВИП – личности. Тоа бара голема концентрираност, заедничко увежбување и еднообразност.

Значи сите пет – шест девојчиња застануваат зад Вип-овите и веќе им ги имаат поставено папките пред нив, по првото потпишување, првото девојче заминува на последната позиција, а втората доаѓа на првата позиција, и тоа се така додека не се потпишат сите пет – шест личности. Многу е важно тоа да биде војнички средено, да нема меѓусебно туркање меѓу нив и да бидат еднообразни, и да функционираат како часовник.

Исто така многу важен детаљ во врска со потпишувањето на заедничката изјава е координаторот за протокол да обезбеди убави наливни пера со мастило за сите пет – шест ВИП – личности, и да ги постави пред нив. Но уште поважно е да се проверат претходно дали работата налив перата (имаме чести случаји на потпишување на вакви свечени заеднички изјави да се случи да не работи пенкалото, најсвеж пример е кога на Претседателот Обама при потпишување на слична ваква активност не му работеше пенкалото, па тој мораше да импровизира и слично (затоа најважно е да се провери или да се има златна резерва на пенкала) и во такви случаји протоколот треба веднаш да реагира.

По потпишувањето на Заедничката изјава формално завршува Конференцијата домаќинот на планирачката Конференција се поздравува со гостите и заминува.

Делегациите заминуваат секоја по свој план во придружба на ескорт офицерот.

Се применува истата процедура како за пречекот на В

5 Финансиска конструкција за предметната активност

Значи според мое лично мислење од досегашното мое искуство, и согласно погоре наведениот финансиски план – Буџетот за одржување на Планирачката Конференција би изнесувал 1.540.000,00 денари или во противвредност на евра околу 25.000 евра.

Подолу може да видите по ставки колку точно е потребно за секоја посебно, и тоа според следново:

РЕДЕН БРОЈ	ИМЕ НА АКТИВНОСТА	ЦЕНА НА ЧИНЕЊЕ
1.	Хотелско сместување, и дневници за ангажираните 30 лица: за протокол, логистика, меѓународна соработка, политика и планирање и обезбедување	300.000,00 денари
2.	Транспорт (изнајмување на ВИП – возила)	130.000,00 денари
3.	Изнајмување и опремување на Конференциски сали во хотелот Александар Палас (сала за Секретаријат/ сала за прес / сала за билатерални средби	90.000,00 денари
4.	Свеченотворање – Коктел (Шведска маса) во фоајето на хотелот на Александар Палас	140.000,00 денари
5.	Свечен ручек во една д салите на хотелот Александар Палас/ со неколку кафе паузи	250.000,00 денари
6.	Репрезентативен материјал за Конференцијата (папки, тетратка, хемиски пенкала, печатење на колор брошура, хартиени кеси, реклами паноа, индикатори, вино, беџ легитимација, ЦД- Македноика5, хартиени кеси	355.000,00 денари
7.	Пакет за добредојде кој што се става во апартманите на ВИП-личностите	40.000,00 денари
8.	Изнајмување на конференциска опрема, озвучување и опрема за симулиран превод и конференциска опрема, персонални компјутери и воспоставување на интернет врска и дневници за 10 ангажирани лица во тој домен	120.000,00 денари
9.	Цветен аранжман/ + три икебани	35.000,00 денари
10.	Исхрана за техничкиот персонал	50.000,00 денари
11.	Аванс, за тековни непланирани трошоци, и дневници за ангажирани лица	30.000,00 денари
	ВКУПНО:	1.540.000,00 денари

6 Фасилитирање на дводневната планирачка Конференција – за време на панелите и работењето по групи

Фасилитирањето може да се подели на два дела, и тоа првиот дел кае што активно учество земаат работните групи од сите осум – до десет ВИП – странски делегации вклучувајќи ги и домаќините на Планирачката Конференција и вториот дел фасилитирањето за време на самото одвивање на Планирачката Конференција – односно за времетраењето на четирите работни панели.

Првиот дел од фасилитирањето значи дека на еден ден пред започнувањето на Планирачката Конференција вечерта одма по одржувањето на свечениот Коктел организиран од страна на



Домаќинот на Планирачката Конференција во чест на Странските ВИП – делегации, претставници на Работните групи која ќе работат на усогласувањето на Заедничката изјава (тим од тројца претставници одреден за усогласување на заедничката изјава на планирачката Конференција). Работната група за заедничката изјава работи во просторија на мезанинот на хотелот Александар Палас предвидена за билатерални средби (просторија бр. 1).

Фасилитирањето на овој вид носење на Заедничка изјава од осум до десет различни ВИП – странски делегации во суштина не би требало да има поголеми промени во усогласеноста на сите и нивно едногласно носење на истата. Тоа што координаторот за билатерална соработка претходно ја има пуштен по е-маил на сите земји учеснички на Планирачката Конференција многу ја олеснува работата, сега на фасилитаторите останува само да ја доработат и технички да ја средат.

Но морам да посочам дека и во вакви пригоди некогаш се знае да се остане до два на полнок се со цел убаво да се испеглаат сите детали кој што треба да бидат ставен на Заедничката изјава. (знаејќи дека домаќинот на планирачката Конференција имаат политички проблеми со одредени земји учеснички на таков вид на Конференции, тогаш и доблеста, нивната мудрост, знаење, и квалитети на членовите на работната група е пресудна за донесување на најдобро усогласувањето на вакви работни групи знае да биде и проблематично но на крајот секогаш победува разумот и се носи најдобро можно решение).

Ваквиот вид на Заеднички изјави значи и давање на политички и друг вид пораки како за учесниците на Планирачката Конференција така и пошироко во регионот.

Во врска со вториот дел од фасилитирањето, за време на одржувањето на 4-те панели.

Во првиот панел ВИП – странските претставници ги изнесоа своите мислења, покрај домаќинот на Планирачката конференција, секогаш доаѓа Претседателот на Државата, Премиерот, Претседател на Собранието, или некој Министер за да ја отвори Планирачката Конференција, и тој се задржува се до крајот на првиот панел. На првиот панел електронските и печатените медиуми имаат право да снимаат и да фаќаат кадри од говорите.

Но пота на вториот, третиот и четвртиот панел работата за претставниците на електронските и печатените медиуми е затворена.

На понатамошниот тек од работата на вториот, третиот и четвртиот панел учесниците на Планирачката конференција, фасилитаторите, односно панелистите говорат на дадената тема и не ретко на ваков вид на Конференции се знае да се дадат добри пораки и на крајот од Конференцијата истите да бидат прифатени и да се донесат заеднички заклучоци.

Согласно законот за класифицирани информации се одредува и степенот на класификација на документите на самата Конференција.

Домаќинот на Планирачката Конференција е многу важно да биде добар фасилитатор како со осум – до десет ВИП – странски гости, така и за останатите домашни гости учесници на Конференцијата.

Тој треба да биде еден вид на филтер кој правилно ќе ги насочува и правилно ќе ја води Конференцијата и на крајот на конференцијата да ги верифицира во финалните заклучоци говорите односно пораките на сите говорници – панелисти.

ЗАКЛУЧОК

На самиот крај од овој труд по предметот да напоменам дека темата ќе биде: „Организација и фасилитирање на дводневна Планирачка Конференција на експертски тим од земјите учеснички за подготовка на завршниот документ на Конференцијата“, може да се заклучи следново:

Од погоре напишаното можете да видите дека за да се организира Планирачка Конференција, потребен е тим од најмалку пет – до шест консултанти (Секретаријат), со еден главен Консултант – Координатор, кој што секојдневно ќе ја координира планираната активност. Секако дека за целата таа работа е неопходно да се ангажираат и дополнителен број на асистенти консултанти, кои што ќе бидат во функција на протокол, деск офицери за меѓународна соработка – билатерална соработка, за политика и планирање, за логистика и информатичко општество.

Во самата подготовка на настанот потребно е да се предвиди буквално секој детаљ, се со целиот настан да биде успешно реализиран и со што помалку грешки во изведбата на истиот.

Од погоре напишаното може да се согледа дека за да се испланира и успешно да се реализира една Планирачка Конференција во најексклузивниот хотел во државата (хотелот Александар Палас), потребни се околу 1.540.000,00 денари или околу 25.000 евра.

Фасилитирањето може да се подели на два дела, и тоа првиот дел кае што активно учество земаат работните групи од сите осум – до десет ВИП – странски делегации вклучувајќи ги и домаќините на Планирачката Конференција и вториот дел фасилитирањето за време на самото одвивање на Планирачката Конференција – односно за времетраењето на четирите работни панели.

Домаќинот на Планирачката Конференција е многу важно да биде добар фасилитатор како со осум – до десет ВИП – странски гости, така и за останатите домашни гости учесници на Конференцијата.

Тој треба да биде еден вид на филтер кој правилно ќе ги насочува и правилно ќе ја води Конференцијата и на крајот на конференцијата да ги верифицира во финалните заклучоци говорите односно пораките на сите говорници – панелисти.



УДК: 658.8:004.738.5

ИНТЕРНЕТ РЕКЛАМИРАЊЕТО КАКО КЛУЧЕН ФАКТОР ЗА УСПЕШНА МАРКЕТИНГ КАМПАЊА

Марина Јорданоска | Account Manager, EasyPlatform Macedonia
marina.jordanoska@easyplatform.com

„Да го игнорираш дигиталниот маркетинг е исто како да отвориш нов бизнис, а никому да не кажеш за тоа.“

-Непознат автор

АПСТРАКТ

Во време кога технологијата и трендовите се развиваат секојдневно со неверојатна брзина, секоја компанија која би сакала да има значителна конкурентска предност клучно е да има успешна маркетинг кампања. Покрај традиционалните начини на рекламирање, од сè поголема важност е да се има и стратегија за дигитален маркетинг. Исто така, од големо значење е и користењето на различни маркетинг алатки и платформи согласно различните цели и задачи на бизнисот. Покрај социјалните медиуми, сè поголема важност заземаат и платформите за онлајн рекламирање во мрежа од сајтови кои овозможуваат масовно рекламирање пред голем број на интернет корисници. Луѓето сè повеќе време поминуваат на интернет, па токму таму е местото каде што треба да го промовирате вашиот бизнис доколку сакате долгочен успех. Овој труд ќе ги опфати современите практики за онлајн рекламирање преку интернет платформи, предностите и ефектите од овој начин на рекламирање и нивната улога во остварување на успешна маркетинг стратегија. Како релевантен пример ќе се искористи веќе воспоставената платформа за интернет рекламирање на македонскиот пазар – EasyPlatform и ефектите од нејзиното работење.

Клучни зборови: маркетинг, интернет, рекламирање, дигитален маркетинг.

ВОВЕД

Напоредно со зголемувањето на користењето на интернетот и бројот на интернет корисници кој за само 16 години се зголеми од 360 милиони (5.4% од светската популација) во 2000-та година на 3.4 билиони (46.4% од светската популација) во 2016-та година, дигиталниот простор ги измени правилата за градење на организациски бренд и рекламирање на глобално ниво. Дигиталните платформи и алатките за рекламирање се менуваат брзо низ текот на времето. Согласно постојаните промени и бизнисите постојано ги менуваат своите маркетинг стратегии. Она што било ефикасно низ годините, денес може да не дава добри резултати како последица на постојаниот развој на новите технологии од дигиталната ера во маркетингот.

Она што секој бизнис треба да го има во предвид е дека за да има успех и да биде во чекор со својата конкуренција мора да има добра маркетинг стратегија која е во чекор со современите трендови. Многу е важно оваа стратегија да биде добар маркетинг микс од повеќе канали на комуникација кои ќе го овозможат посакуваниот резултат. Како неизбежен дел од една успешна маркетинг стратегија е токму интернет рекламирањето кое има сè поголемо значење во последните години. Луѓето денес консумираат дигитални содржини на дневна база. Постојано се на компјутер, на телефон или на таблет и се редовно онлајн. Се повеќе е јасно дека традиционалните маркетинг методи полека му го отстапуваат местото на дигиталниот маркетинг кој е и повеќе од прифатлив и има значителни предности. Покрај социјалните мрежи, тука се и дигиталните платформи за интернет рекламирање кои даваат добри резултати кога станува збор за масовно рекламирање. Тие во голема мера им помагаат на организациите да го изградат својот бренд и се погодни за различни рекламни кампањи во зависност од целите на рекламирањето.

1 ПОЧЕТОЦИ И РАЗВОЈ НА ДИГИТАЛНИОТ МАРКЕТИНГ

Терминот дигитален маркетинг за прв пат се користи во 1990-тите. Дигиталната ера започнува заедно со појавата на интернетот и развојот на Web 1.0 платформата. Оваа платформа им овозможуваше на корисниците да ја најдат информацијата која ја бараат но без притоа да им дозволи да ја спodelат. Без можност за интеракција оваа платформа овозможуваше единствено читање на содржина.

Во 1993-та година е создаден првиот банер со можност за клик, по што компанијата HotWired купила неколку банери реклами за своето рекламирање, означувајќи го почетокот на транзицијата кон дигиталната ера во маркетингот. Постепената промена во наредната 1994-та година вклучила неколку нови технологии на дигиталниот пазар, а истата година е лансиран и Yahoo. Исто така познат и под името "Jerry's Guide to the World Wide Web", по нејзиниот основач Jerry Yang, Yahoo доби близу 1 милион корисници во рамките на првата година. Ова предизвика големи промени и реално го постави почетокот на дигиталниот маркетинг, што ги поттикна компаниите да се стремат кон оптимизирање на нивните веб-сајтови со цел да бидат на повисока позиција во пребарувачот. Во 1996-та година се промовирани уште неколку пребарувачи и алатки како HotBot, LookSmart и Alexa.

Во 1998-та година се појавува Google. Microsoft го пушти во употреба MSN, а Yahoo го внесе на пазарот Yahoo web search. Google ја искористи можноста за проширување и воведе нови производи како AdWords платформата за рекламирање во 2000-та година и AdSense платформата за преземање на реклами од веб сајтовите во 2003-та година, кои работат по принципот pay-per-click. Со тек на време Google ја сфати вредноста на анализата на содржината



која ја добива и постави таргетирање на рекламите според интересите на корисниците со што доби главна улога во светот на бизнисот. Потоа се појави Web 2.0 платформата каде што луѓето станаа активни корисници и имаа можност да комуницираат со други корисници и бизниси.

Наскоро потоа почнаа да се појавуваат и социјалните мрежи, од кои прва беше MySpace во 2003-та година, а веднаш по неа се појави и Facebook. Нивната појава значеше отворање на нов пазар каде компаниите можат да ги нудат и промовираат своите производи и да ги популаризираат своите брендови, свесни дека со новите ресурси ќе им треба и нов пристап за унапредување на нивниот бренд.

Cookies се уште еден важен чекор во индустриската на дигиталниот маркетинг. Првото cookie е дизајнирано за да ги сними навиките на корисникот. Денес cookies се кодирани на начин кој им овозможува на маркетерите различни можности за собирање на голем број различни податоци за корисниците.

Денес функционираат голем број на социјални мрежи кои се значаен дел од дигиталниот маркетинг, а се поголема улога заземаат и платформите за интернет рекламирање кои нудат најразлични можности за рекламирање и импресивни резултати и се незаменлив дел од целокупната маркетинг кампања.

2 КЛУЧНИ КОМПОНЕНТИ ЗА СОЗДАВАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА МАРКЕТИНГ КАМПАЊА

Во турбулентното современо окружување на голема конкуренција секој бизнис покрај создавањето на вистински производ и услуга како неопходна алатка мора да го користи и маркетингот со цел да допре до потенцијалните купувачи. Секоја добро осмислена маркетинг кампања може да ги исполни основните цели на бизнисот и да привлече што е можно поголем број на клиенти. При креирање на маркетинг кампања прво и најважно е поставувањето на целите. Потоа се дефинира темата на рекламирањето која ќе биде водич низ целата кампања. Откако е дефинирана темата следниот чекор е да се определи целната публика. Потоа се одбираат каналите на комуникација и започнува спроведувањето на кампањата. Во денешно време се помалку се користат традиционалните канали на комуникација, во замена со интернетот и социјалните медиуми. За една кампања да биде максимално ефективна и да ги даде очекуваните резултати, потребно е да се направи соодветен микс од овие канали во зависност од поставените цели на кампањата.

2.1 СОВРЕМЕНИ КАНАЛИ ЗА ДИГИТАЛЕН МАРКЕТИНГ

За еден бизнис да успее, важно е да има точно дефиниран маркетинг план во кој мора да вклучи и добра стратегија за дигитален маркетинг. Без стратегија за дигитален маркетинг освојувањето на нови клиенти, препознатливоста на брендот и можностите за генерирање на приходи ќе бидат во голема мера ограничени. За да биде конкурентен бизнисот мора да обезбеди постојано онлајн присуство. За таа цел на секој бизнис му се достапни различни канали за дигитален маркетинг од кои треба да направи свој микс за кој смета дека ќе му обезбеди најдобри резултати. Популарни канали за дигитален маркетинг денес се следните:

- Email маркетинг
- Интернет рекламирање по клик (Pay-per-click Advertising)
- Оптимизација за пребарувачи (Search Engine Optimization)
- Дисплеј рекламирање (Display Advertising)

- Маркетинг преку социјални медиуми (Social Media Marketing)
- Маркетинг преку содржина (Content Marketing)
- Онлајн односи со јавност (Online PR)

2.2 ИНТЕРНЕТ РЕКЛАМИРАЊЕТО ПО КЛИК (PAY-PER-CLICK ADVERTISING) КАКО СОСТАВЕН ДЕЛ НА ДИГИТАЛНИОТ МАРКЕТИНГ

Интернет рекламирањето по клик е популарен модел на онлајн рекламирање, со кој огласувачите можат масовно да ги рекламираат своите производи и услуги на луѓето кои се на интернет. Кај овој модел на рекламирање се наплаќа само во случај кога интернет корисникот ќе кликне на рекламата, па од таму доаѓа и името “плати по клик”, (pay-per-click). Овие реклами се управуваат од страна на автоматизирани дигитални платформи во кои се поставуваат рекламите и кои овозможуваат повеќе функционалности и можности за таргетирање. Овој модел на рекламирање е особено погоден за компании кои сакаат масовно рекламирање пред широк аудиториум и градење на препознатливост на својот бренд. Исто така се корисни и за промоција на конкретни понуди, одредени производи, понуди со ограничено времетраење, настани и секаков тип на реклами содржини чија цел е да достигнат до што е можно поголем број на интернет корисници во краток период на време. Најпозната платформа за интернет реклама по клик во светот е GoogleAdwords, но таа сеуште не прикажува реклами во македонски сајтови што ги намалува можностите за огласување од компании, чија цел е да се рекламираат во домашни, а не во странски веб-сајтови.

3 ПРАКТИЧЕН ПРИМЕР: EASYPLATFORM MACEDONIA - ИНТЕРНЕТ РЕКЛАМА ПО КЛИК ВО МРЕЖА ОД САЈТОВИ

3.1 ШТО ПРЕТСТАВУВА EASYPLATFORM И ОД КОГА ПОСТОИ НА МАКЕДОНСКИОТ ПАЗАР

EasyPlatform влезе на македонскиот онлајн пазар во 2014-та година, како претставништво на водечката бугарска интернет платформа EasyAds и претставува една од најбрзорастечките интернет реклами платформи во државата. Од 15 сајтови во 2014-та година денес во мрежата се вклучени повеќе од 60 македонски сајтови со квалитетна содржина, дизајн и посетеност, додека во Бугарија во мрежата има вклучени повеќе од 200 сајтови. EasyPlatform претставува интерактивна рекламна платформа со сет од алатки за управување и таргетирање кои даваат можност на огласувачи и медиуми да ги објавуваат, контролираат и следат своите онлајн реклами кампањи. Оваа платформа е се почесто избор на голем број огласувачи бидејќи е едноставна за користење и воедно поседува моќни функционалности за управување на рекламите и анализа на резултатите. Поддржува широк спектар на реклами формати кои одговараат на различните потреби на огласувачите и се во чекор со последните трендови во интернет рекламирањето.

3.2 ТИПОВИ НА РЕКЛАМИ

EasyPlatform овозможува рекламирање со два типа на реклами: класичен банер со димензии 300x250 пиксели или огласи со текст и слика. Банерот може да биде статичен или динамичен (.jpg, .png, .gif, .html5) и е претпочитана реклама заради уникатната комбинација од цена, опфатеност и влијание врз интернет корисниците, со што претставува ефикасно решение за долготочно популаризирање на бренд и брзи директни продажби. Огласите со текст и слика се состојат од наслов, краток текст и до 5 слики кои наизменично се ротираат во слайдер. Овие



реклами лесно се интегрираат во сајтовите и изгледаат како најава за нова вест, па затоа многу често се користат за промовирање на одредени производи, најава на настани, краткорочни промоции и брзо променливи понуди.

Рекламите се интегрирани во содржините на секој од сајтовите со кои соработува платформата и се прикажуваат во целата мрежа од сајтови со што се гарантира голема опфатеност на интернет корисниците, видливост на рекламите и посетеност на веб страните на огласувачите како резултат на наплаќањето на принципот pay-per-click.

3.3 МОЖНОСТИ ЗА ТАРГЕТИРАЊЕ

Во платформата постои можност за подесување и поставување на повеќе опции за таргетирање:

- Контекстуалност или приоритетно прикажување на рекламите во страници чија содржина вклучува дефинирани клучни зборови.
- Таргетирање по градови.
- Таргетирање по часови од денот.
- Фреквенција на прикажување (capping) која овозможува да се ограничи колку често рекламите ќе се прикажуваат на едно лице за одреден период од време.
- Таргетирање по уреди (десктоп, таблет или мобилен).
- Таргетирање по оперативен систем.
- Во тек е и имплементирање на таргетирање по интереси преку користење на cookies и начини на однесување на интернет корисниците.

3.4 АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД РЕКЛАМИРАЊЕТО

Секој огласувач има свој профил во платформата преку кој може во реално време да го следи одвивањето на рекламите, да прави измени и да ги анализира резултатите. Во секое време е достапна можноста за генерирање на извештаи кои содржат информации за реализирани кликови врз рекламите, а покрај тоа и за другите основни параметри како што се Impressions (импресии/број на прикажувања на рекламите), CTR, Unique CTR, Unique views (уникатни корисници до кои достигнала рекламата) филтрирани според период на рекламирање, кампањи, типови на реклами, веб-сајтови и слично.

3.5 ПРЕДНОСТИ ОД РЕКЛАМИРАЊЕТО ПРЕКУ EASYPLATFORM

- EasyPlatform овозможува постојано да се следи и детално да се анализира како се одвива кампањата и што се случува со рекламите.
- Оваа платформа дозволува потполна интеграција со Google Analytics преку UTM параметри и Cost Data Import со што податоците за сите импресии, кликови и трошоци од кампањите во EasyPlatform може да се префрлаат директно во Analytics профилот на огласувачот, што ќе овозможи да се знае како секој префрлен корисник преку реклами содејствува со сајтот на огласувачот.
- Покрај модерната инфраструктура и алатките на платформата на располагање на секој огласувач е и професионален тим од специјалисти по дигитален маркетинг кои можат да помогнат во секоја фаза од соработката - од анализа каков тип на реклами е соодветен за секој огласувач, до изработка на рекламите, нивно менаџирање и финална анализа.

- Се наплаќа по клик што значи секој огласувач плаќа тогаш кога одреден корисник се заинтересирал за неговата реклама, а за импресиите односно појавувањето на рекламите, не се наплаќа.
- Преку EasyPlatform рекламите се прикажуваат во цела мрежа од сајтови, со што се добива масовна опфатеност на интернет корисници.

4 ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Интернет рекламирањето е во постојан пораст и голема е веројатноста дека наскоро ќе ги замени во целост печатените реклами, како резултат на големиот број на предности кои ги нуди овој начин на рекламирање. Обезбедува целосен увид во кампањата и постојано следење како се одвиваат рекламите и кои се ефектите од нив преку генерирање на извештаи за различни параметри. Воедно обезбедува и точни информации за вкупните трошоци на кампањата и голем број на информации кои помагаат да се зголеми ефективноста и ефикасноста на маркетингот во иднина. Нуди неограничен број на можности за анализа на добиените податоци, тргнувајќи од бројот на корисници кои се заинтересирале за рекламите и го посетиле сајтот до тоа колку време поминале на него, дали пребарувале и други производи и многу други податоци кои се од голема важност за секој маркетер. Флексибилноста е уште една предност на интернет рекламирањето која овозможува во секој момент да се прават измени и маркетинг стратегијата да се прилагодува.

Правилното планирање на рекламите е далеку покомплицирано од било кој друг класичен начин на рекламирање. Секој огласувач треба да знае дека рекламата треба добро да изгледа и да има квалитетна содржина која ќе изгради најдобар call-to-action ефект. Токму затоа креативните реклами се исто така значителна придобивка на интернет рекламирањето. Со различните можности за дизајнирање реклами лесно може да се користат видеа, слики и анимирани банери кои со својот дизајн и креативност лесно ќе ги привлечат потенцијалните клиенти, кои притоа може лесно да се таргетираат преку голем број на различни алатки за таргетирање. Постојаната присутност на интернет и водењето на интернет корисници кон сајтовите на бизнисот во голема мера помага во градење на брендот и негово популяризирање.

Интернет рекламирањето дава неограничени можности за присутност на просторот овозможувајќи рекламите да бидат поставени 24/7 и да достигнат до голем број на интернет корисници. Воедно е и економски многу поисплатливо од традиционалните оффлайн маркетинг канали. Трошоците за интернет рекламирање често се формираат врз основа на големината на рекламата, локацијата, перформансите и побарувачката и овозможуваат да се избере микс кој најдобро одговара на расположливиот буџет.

Интернет рекламирањето е суштински елемент на секој маркетинг микс. Овозможува бројни предности кои не се достапни преку други начини на рекламирање притоа помагајќи да се добие најмногу што може со ограничен буџет на средства.



БИБЛИОГРАФИЈА

1. Hofacker, C. F., & Murphy, J. (2000). Clickable World Wide Web banner ads and content sites. *Journal of Interactive Marketing*, 14(1), 49-59.
2. Chaffey, D., & Smith, P.R. (2017). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*. Routledge.
3. Belch, G. E., & Belch, M. A. (2012). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.

Интернет извори:

1. Monnappa, A. (2015). The history and evolution of Digital Marketing (<https://www.simplilearn.com/history-and-evolution-of-digital-marketing-article>)
2. Rampton, J. (2016). 5 Key Components To A Successful Content Marketing Campaign (<https://www.forbes.com/sites/johnrampton/2016/10/02/5-key-components-to-a-successful-content-marketing-campaign/#1555977e5ebc>)
3. Hausman, A. (2016). Integrated Digital Marketing Channels: Digital Marketing Strategy (<https://www.hausmanmarketingletter.com/integrated-digital-marketing-channels/>)

СОВРЕМЕНАТА УЛОГА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

Лектор м-р Дијана Виденовик

СГГУ „Здравко Цветковски“, Скопје

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје

d.videnovik@yahoo.it

АПСТРАКТ

На почетокот на 21. век човештвото се судира со низа клучни предизвици кои налагаат промени во сите сфери на живеењето. Со развојот на компјутерската и информатичката технологија дојде до зближување на народите на светот. Економската, политичката, културната и еколошката глобализација станаа основна цел на земјите од светот.

Активното учество на Република Македонија во глобалните процеси, како и нејзината определба за интеграција во Европската Унија подразбираат и превземање на промени во сферата на образованието. Образованието на Република Македонија треба да овозможи поголема компатибилност на националните стандарди со стандардите на Европската Унија и пошироко, развој на демократијата и унапредување на граѓанското општество и развој на современо и интегрирано пазарно стопанство на земјата.

За прилагодување на новиот пазарен амбиент неопходно е воведување на квалитетен менаџмент како услов за успешно остварување на поставените цели. Тоа наведува и на потребата од воведување на современ менаџмент во образната сфера, како современ процес за работа во современи услови.

Менаџментот како современ концепт на управување и раководење со воспитно-образовните институции се наметнува како императив на новото време, особено во услови во кои се промовира пазарното работење и конкуренцијата. Затоа е потребно следење на сите промени и новонастанати ситуации кои ќе повлечат и промени во современото менаџирање на воспитно-образовните институции.

Клучни зборови: современ менаџмент, образование, управување и раководење;



ВОВЕД

Менаџментот како современ концепт на управување и раководење со воспитно-образовните институции се наметнува како императив на новото време, особено во услови во кои се промовира пазарното работење и конкуренцијата. Затоа е потребно следење на сите промени и новонастанати ситуации кои ќе повлечат и промени во современото менаџирање на воспитно-образовните институции.

Современиот менаџмент станува основен чинител на стопанскиот развој на секоја земја, а тоа значење особено е изразено во земјите со развиена пазарна економија, кон што се стреми и нашата земја. Тој е динамичен процес кој претпоставува успешно раководење со работниците и успешно искористување на расположливите ресурси за остварување на поставената цел. Современиот менаџмент, исто така, игра значајна улога за интегрирање на екстерното со интерното окружување, како неизбежен процес и услов за ефикасно работење.

Современиот менаџмент го означува функционалниот период кој содржи:

планирање, организација, кадри, насочување, контролирање, раководење, претставување, иновирање, комуницирање, одлучување, креирање, мотивирање, насочување и влијание.

Овие менаџерски функции ја определуваат и рамката за работа и ангажирање на современиот менаџер. Менаџерството, во светски рамки, станува неодминлива и клучна професија за успешно остварување на поставените цели кај секој субјект.

1 ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ

Ако се обидеме да направиме една ретроспектива на економското учење во 20.век ќе забележиме дека скоро сите микро економисти се занимавале со менаџментот.

Имено, во текот на 20.век па се до денес се појавиле многубројни учења и школи за менаџментот. Но зачетоците на научниот менаџмент се поврзуваат за имињата на францускиот инженер Хенри Фајл (1841-1925), кој ги поставувал темелите на процесниот менаџмент, како и за Фредерик Тейлор (1856-1915), кој управувањето го поставил на научна основа. Кон развитокот на менаџментот се поврзуваат низа имиња меѓу кои и Емерсон, Гант, Форд, Цилберт, Адамецки и др.

Сите автори и школи се обидувале да го дефинираат менаџментот како современ процес и секој се обидувал да ја даде најточната дефиниција. Но варијацијата на дефинициите се должи и на фактот што секој научник доаѓал од различна културна средина, што придонесувало за уште поголема разлика во сфаќањето и дефинирањето на менаџментот.

По многуте дефиниции може да се види дека постојат најразлични мислења и обиди за најточно да се дефинира менаџментот. Сепак, може да се синтетизира една дефиниција која е:

“менаџментот е универзален процес на ефективно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварувањето на однапред дефинираните цели на претпријатието.“

Во оваа дефиниција се опфатени четирите елементи кои го карактеризираат менаџментот како процес, а тоа се:

- планирање, организирање, координирање, мотивирање и контрола

- алокација и употреба на ресурсите
- ефективно и ефикасно извршување на работата од други луѓе
- остварување на однапред поставените цели.

2 СОВРЕМЕНИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС

Со постојаните промени во економските и општествени односи во нашата земја дојде и до промени на пазарот на работната сила. Постојано расте степенот на работната сила што повлекува и подигање на степенот на знаења како и негово осовременување и адаптирање кон понудата и побарувачката на работната сила. Оваа потреба особено доаѓа до израз во воспитно-образовниот процес, каде е потребна модернизација на образовната технологија, осовременување и опремување на воспитно-образовните и научно-истражувачките институции.

Менаџментот се јавува како процес кој во себе ги интегрира функциите на планирање, организација, координација, мотивација и контрола врз работењето во една образовна институција. Овој процес води кон успешно остварување на поставените цели и кон извршување на својата основна дејност врз современи основи.

Јасен е и фактот дека во информатичката ера во која живееме, современото економско работење никогаш не било повеќе зависно од менаџментот како процес кој во себе содржи повеќе значења, и тоа:

Современиот менаџмент подразбира широко подрачје на активности насочени кон остварување на однапред поставени цели;

Современиот менаџмент ги поставува нивоата на авторитети во рамките на претпријатието и ги определува нивоата на менаџмент на врвен, среден и менаџмент на ниско ниво;

Современиот менаџмент во себе ги апсорбира: планирањето, организацијата, координацијата, мотивацијата и контролата врз работењето

Современиот менаџмент ги опфаќа: вработените, материјалите, купувањето, продавањето, методите, постапките, средствата, опремата, парите и сл.

За една воспитно-образовна институција да функционира успешно потребно е квалитетно и професионално менаџирање на истата. Но за целиот процес да тече во правилна насока мора најпрво убаво се да биде стратешки испланирано. По планирањето треба да се пристапи кон добра организација на работата во кој сегмент спаѓа и поделбата на улогите. Потоа треба да се направи координација на работата што треба да се заврши но и на кадарот со кој се работи. Мотивирањето е една од најважните функции на современиот менаџмент. Се зборува за мотивирање на човечки ресурси а тоа е најтешката работа на еден современ менаџер. Тој истовремено треба да биде успешен и способен да ги мотивира неговите соработници за успешно завршување на поставената цел. Контролата врз работата е континуиран процес во кој целта е да се добие квалитет а не квантитет. И само кога убаво ќе бидат дефинирани и проследени овие функции на современиот менаџмент ќе може да функционира една институција за современи барања.

Воведувањето на современиот менаџмент во образованието не е ниту едноставен ниту лесен процес имајќи ги во предвид недостигот на традиција, стручен кадар, соодветна нормативно-правна регулатива и сл.



Во процесот на воведување на современиот менаџмент во образованието, неопходно е да се почне со создавање и оспособување на стручни менаџерски кадри кои ќе работат и ќе го понесат ризикот за успешно работење на воспитно-образовните институции. Но за успешно оспособување на стручни кадри големо значење има создавањето на соодветна литература, студии за овие кадри и обука за успешно применување на менаџментот кој има современа улога за унапредување и олеснување на работата на институцијата, како и за успехот на учениците и воопшто за целокупниот успех на една држава.

Образованието е клуч за просперитет на секоја индивидуа а со тоа и на целата нација. Имено, еден од клучните предизвици за креаторите на образовната политика и образовниот систем во целост, во наредниот период, треба да биде подигањето на нивото на образование на младите и возрасните, со посебен акцент на зголемувањето на квалитетот на нивните стручни работни и социјални компетенции. Објективизацијата на концептот за доживотно учење и обука треба да помогне во воспоставувањето на динамична врска на образованието со пазарот на трудот и општествените промени.

Затоа и во јавниот и во приватниот сектор од големо значење е раководење на ефективен и продуктивен начин. Во јавниот сектор поради ограничениот буџет, а во приватниот сектор заради самофинансирањето.

Современиот менаџмент е универзален процес и подеднакво успешно се практикува и во приватни и во државни институции. Тој има значајна улога за интегрирање на екстерното со интерното окружување, како неизбежен процес и услов за ефикасно работење.

Современиот менаџмент мора да се посматра како непрекинат процес кој е постојано во движење, поставувајќи цели, остварувајќи ги нив, истовремено поставувајќи нови цели и гradeјќи стратегија за нивна реализација и се така во континуитет.

3 ПОЗИЦИЈАТА НА СОВРЕМЕНИОТ МЕНАЏЕР ВО ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНАТА ИНСТИТУЦИЈА

Во минатото менаџерските способности беа синоним за воведување и изострување на технолошко-оперативните методи. Додека денес тие подразбираат развој на културно-организациските вредности кои изискуваат од менаџерот постојано да се соочува и да ги надминува интерните и екстерните тешкотии со кои се среќава една воспитно-образовна институција , кои пак се резултат на постојаниот процес на организациските промени.

Промените се јавуваат во форма на нови технологии, нови побарувања на пазарот на трудот, нови форми на конкуренција и нови стилови на соработка кои пак го ставаат под знак прашалник начинот на кој воспитно-образовните институции научиле да раководат во изминатите години.

Битката која треба да се победи е сега играта против стресот, фрустрацијата од несигурност, недостигот на стабилно и сигурно работно место, како и чувството за личен и професионален пораз. За да се успее да се добие битката треба да се применат нови методи на водење и менаџерски планирања насочени кон иднината.

Современиот менаџер треба да знае да ги мотивира и иницира соработниците за реализирање на зацртаните цели, но мора да им даде и подршка за напредување на наставниците односно професорите и другите вработени во образовната институција кои биле најдиректно вклучени во реализација на целите.

Во последнава деценија особено евидентна стана неефикасноста на менаџерите кои се доминантни и кои ги злоупотребуваат своите соработници, или како што Рост ги дефинира:

“Тоа се големи мажи и жени кои по своите способности се разликуваат од останатите луѓе и кои влијаат на своите соработници за со цел да го постигнат она што тие го замислиле, но при тоа постојано внимавајќи на целите на групата, т.е. организацијата во која ќе се рефлектира концептот на високо ниво на ефикасност.” (Рост, 1991, стр.91)

Денес од менаџерите се бара да ја сведат на минимум нивната доминација која предизвикува само емпатија меѓу соработниците и да научат да слушаат и прифаќаат сугестиии и поинакви идеи. Значи, клучните функции на менаџерот на образовната институција не се веќе доминирање и водење, туку насочување и развивање на истата. Современиот менаџер го координира организациското реструктуирање како директен учесник во секојдневната работа на групата. Тој треба умешно да ги пренасочи проблемите во изводливи проекти и активности.

Менаџерот има “двојна асиметрична врска” која од една страна го врзува за групата и неговите соработници, а од друга страна го врзува за неговите претпоставени. Врска која бара голема лојалност и одговорност од менаџерите и која во нив го крева емотивниот товар. Нонака, современиот менаџер го опишува како субјект кој мора да најде рамнотежа меѓу неговите лидерски идеали и реалноста на секојдневната работа која е често многу хаотична (Нонака, 1995).

Бруно пак современиот менаџер го дефинира како “лидер кој ќе знае да се носи со промените и турбуленциите вклучувајќи ги неговите најбитни особини, а тоа е да знае да слуша, да ги прифаќа различните идеи и да е отворен за иновации” (А. Бруно, 1997).

Сите дефиниции покажуваат дека современиот менаџер мора да биде подготвен на секојдневни битки во кои се наоѓа и кои бараат од него голема флексибилност и психичка стабилност.



4 ЗАКЛУЧОК

Современиот менаџмент денес станува универзална активност која не ги одминува ниту училиштата, ниту факултетите, ниту универзитетите, тој мора да стане нивна определба.

Неговата улога во воспитно-образовниот процес станува сé поголема поради следниве причини:

- менаџментот води сметка за меѓучовечките односи во и надвор од системот
- менаџерот се јавува во улога на лидер кој ги канализира односите во институцијата
- менаџерот ги поврзува неговите соработници со луѓето кои имаат врска со институцијата но се надвор од неа
- менаџерот ја претставува институцијата пред широката јавност
- менаџментот овозможува прибирање на информации за сите релевантни прашања во институцијата
- менаџерот се јавува во улога на претприемач
- менаџерот прави стратегија за решавање на проблеми со кои се соочува институцијата
- менаџерот одлучува за распределба на расположливите средства
- менаџерот е во улога на партнер и преговарач со институциите со кои се развиваат деловни процеси и др.

За прилагодување на новиот пазарен амбиент неопходно е воведување на квалитетен менаџмент како услов за успешно остварување на поставените цели. Тоа наведува и на потребата од воведување на современ менаџмент во образовната сфера, како современ процес за работа во современи услови.

Историјата на економскиот развој покажува дека способностите и компетенциите на менаџерите се менуваат и прилагодуваат на надворешната и внатрешната организациска средина. Ако сé до крајот на 60-тите години успехот беше гарантиран со едноставно поседување на хумани особености, како на пример харизма, тоа во денешно време веќе не е возможно. Всушност, брзата еволуција на пазарот и надворешните турбуленции, создадоа атмосфера на голема несигурност, која за да биде водена бара поседување на други способности.

Во оваа информатичка ера во која живееме, процесот на донесувањето на одлуки е многу сложен. А пак, современото економско работење никогаш не било позависно од менаџментот како процес кој во себе ги апсорбира функциите на планирањето, организацијата, координацијата, мотивирањето и контролата во работењето.

Денеска, работната средина е многу хетерогена во која реструктуирањето и раздвижувањето не треба да се сметаат повеќе како изолирани феномени, но како реалност која е условена од современите организациски сценарија.

Тие феномени бараат постојани измени во организациската структура и истакнување на посебни способности на наставниците односно професорите во сите полиња бидејќи тие претставуваат ризичен фактор за успех.

Сите активности на менаџментот како современ процес на функционирање се насочени кон единствената цел на секоја воспитно-образовна институција, а тоа е нејзината деловна успешност.

Користена литература:

1. ГЕОРГИЕВА, В., НИКОЛАЕВА, С. (2001). Образователен мениджмънт, Софио.
2. ГОЦЕВСКИ, Т. (2004). Економика на образованието, Куманово: Македонска ризница.
3. ГОЦЕВСКИ, Т. (2003). Образовен менаџмент, Куманово: Македонска ризница.
4. Националната програма за развој на образованието во Република Македонија, 2005-2015.
5. ПЕТКОВСКИ, К., АЛЕКСОВА, М. (2004). Водење на динамично училиште, Скопје.
6. ШУКЛЕВ, Б., ДРАКУЛЕВСКИ, Љ. (2001). Стратегиски менаџмент, Скопје: Економски факултет



УДК: 005.963.1:368.032(497.7)

ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПОТРЕБИТЕ ЗА ОБУКА ВО КРОАЦИА ОСИГУРУВАЊЕ - ЖИВОТ

Маја Станковска Костова, МБА студент

Кроација Осигурување – живот АД, Скопје,
m.stankovska@cro.mk

Виш пред. м-р Даниела Карадаков

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

АПСТРАКТ

Современите услови на работење бараат од организациите да извршат прилагодување не само на организацијата, туку и прилагодување на вработените. Организациите се прилагодуваат на честите и брзи промени што се случуваат во опкружувањето, а вработените се прилагодуваат на честите промени на работното место и условите во кои тие работат. За да одговорат на овие промени, на организациско и индивидуално ниво, организациите инвестираат во различни програми за обука на вработените со цел да обезбедат развивање на човечките ресурси, да ја подобрат организациската флексибилност и да обезбедат поголема конкурентска предност.

Обуката претставува систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси се со цел да се овозможи подобро и поефикасно извршување на работата на конкретно работно место. Обуката има комплексна функција која бара квалитетно извршување на низа активности, особено во делот на идентификување на потребите за обука на вработените.

Во овој труд се става фокус на идентификувањето на потребите за обука, како еден од чекорите за ефективна обука, пренесувајќи ги позитивните практики на организацијата Кроација Осигурување – Живот, АД Скопје.

Клучни зборови: потреби, обука, идентификување, вработени, организација.

ВОВЕД

Во денешни услови потребата за обучување на човечките ресурси во рамките на организациите е сè поголема. Причината за тоа е зголемената конкуренција, честите промени во техниката и технологијата, начините на организирање и управување со организациите, состојбата на пазарот на труд, демографските тенденции, како и застарувањето на знаењата и вештините на човечките ресурси.

Ваквите промени бараат прилагодување не само на организацијата, туку и на човечките ресурси, односно на вработените. Една од алатките за прилагодување на вработените кон промените е спроведување на обуки.

Обуката на вработените е важен сегмент од менаџирањето на човечките ресурси. Како облик на учење, претставува можност на организацијата да се прилагоди на промените во окружувањето така што вработените ќе ги обучува во согласност со пазарот, корисниците на услуга и самата организација.¹¹

Обуката претставува систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретно работно место. Знаењата го опфаќаат тоа што поединецот треба да го знае за да ги изврши конкретните работни задачи. Вештините го опфаќаат тоа што поединецот може да го изврши во однос на остварување на работните задачи, а однесувањата се поврзуваат со ставовите на поединецот спрема работните задачи и луѓето со кои воспоставува одредени односи при нивното извршување.

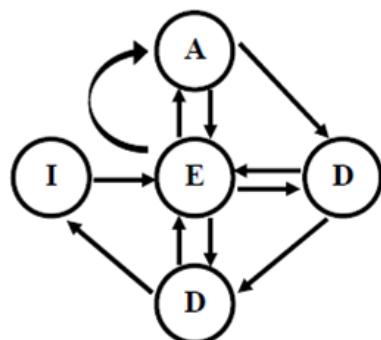
1 ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПОТРЕБИТЕ ЗА ОБУКА

Човечките ресурси и промените се динамичка категорија во организацијата и нив треба да им се придаје особено значење во насока на остварување на организациските цели. Скоро секоја промена во организација иницира промена и во знаењата на вработените со цел да одговорат на таа промена.

Најчест облик на стекнување, коригирање или дополнување на знаењата на вработените во организациите се обуките. Потребите за обука може да се идентификуваат од најразлични ситуации во секојдневното работење на организациите: податоците добиени од процесот на селекција на човечките ресурси; од прегледот на способностите на работникот за извршување на неговите работни задачи, должности и одговорности, од способностите, квалификациите и познавањата на вработените, од воведување на нови работни методи или нови средства за работа, од планирање на нови работни места или идни промени во унапредувањата на вработените, а исто така може да произлезат од измените во законските и/или нормативните акти на организацијата.

Во литературата може да се сртнат најразлични чекори на организирање и реализирање на обука. Еден познат модел во тој домен е ADDIE моделот на циклусот на обука кој ги опфаќа следниве чекори: анализа (analyses) – A, дизајн (design) – D, развој (development) – D, имплементација (implementation) – I и евалвација (evaluation) – E, прикажани на слика 1.

¹¹ B. Masic, L. Babic, J. D. Boljanovic, G. Dobrijevic, S. Veselinovic, Menadzment – principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, p.274



Слика 1 ADDIE модел на циклусот на обука.

Извор: Ц. Смилевски, Д. Груевски, З. Смилевски, *Стратегиски менаџмент на човечки ресурси, привремена верзија*, Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје, 2010, р.125

Според овој модел, при идентификувањето на потребите на обука важен е првиот чекор, а тоа е Анализата. Во оваа фаза се одлучува што е потребно за да се зголемат остварувањата и за да се обезбеди сигурност дека обуката ќе ги исполни реалните очекувањата. Оваа анализа, всушност треба да ги опфати анализата на потребите на кандидатите во зависност од нивното претходно образование, искуство, како и други карактеристики значајни за конечното дизајнирање на обуката. Анализата, односно идентификувањето на потребите на обука треба да се прави на сите три нивоа: на организациско ниво, на групно ниво и на индивидуално ниво.

На организациско ниво, идентификувањето на потребите за обука подразбира изнаоѓање на недостатоците во работењето кои влијаат на постигнувањето на организациските цели. Потребите може да се идентификуваат за постојната ситуација или за иднина. При анализата на потребите на ова ниво, најчесто се добиваат статистички резултати и детали, а потребите најчесто се однесуваат на промените, нормативите, технологијата или на некои нови активности.

На групно ниво, идентификувањето на потребите за обука се прави кај одредена група или одреден тип на вработени во организацијата. Целта е да се стекнат, променат или надополнат одредени знаења, вештини и искуства конкретно во таа група.

На индивидуално ниво, фокусот е ставен на поединецот. Во овој случај се прави анализа, односно се идентификуваат потребите на поединецот со цел кај него да се направи промената.

При идентификувањето на потребата за обука треба да се дефинираат цели кои ќе бидат мерливи, а со намера да се направи правилно дизајнирање, развој и имплементација на истата. Дефинирањето на целите значи планирање на обуките. Помалите организации ретко прават планирање на обуките, додека организациите кои имаат поголем број на вработени дури и креираат сопствена стратегија за обуки и имаат долгочлен пристап кон обуката. Нормално е дека оние организации кои имаат стратешки пристап, кои ги планираат обуките и имаат одвоен буџет за та се поуспешни и имаат поголеми конкурентски предности за разлика од останатите. Целта на долгочленниот фокус е да се направи поквалитетна анализа на општите потреби за развој на вработените, па како еден од сегментите за развој да биде обуката. На овој начин се развива и култура за учење, подготвеност за прифаќање на промените, флексибилност на

организацијата, размена на искуства, поотворена комуникација и зголемена можност за задржување на вработените.¹²

2 ОРГАНИЗИРАЊЕ НА ОБУКИТЕ ВО КРОАЦИА ОСИГУРУВАЊЕ - ЖИВОТ

Организацијата Кроација Осигурување – Живот дејствува на пазарот за животно осигурување во Р. Македонија уште од 2005 година. Главен фокус на организација, во однос на вработените е нејзино трајно подобрување преку развој на знаења и вештини. Оваа организација секогаш е во процес на збогатување на знаењата и вештините на вработените со цел повисок квалитет во извршувањето на работните задачи.

Обуката на вработените претставува комплексна функција која бара квалитетно извршување на низа активности.

Процесот во оваа организација се состои од неколку фази:

- Одредување на потребите и целите на обуката на вработените;
- Проектирање, организирање и реализацирање на програмите за обука;
- Евалвација на ефектите од обуката на вработените.

Овие фази во процесот на обука понекогаш се меѓусебно тесно поврзани, а понекогаш се реализираат и истовремено.

Во првата фаза се идентификува потребата за обука и ова е подготвителна фаза која во овој труд одделно се обработува.

Во втората фаза следи конкретната организација и реализација на предвидените програми за обука, а во последната фаза се оценуваат ефектите од обуката, односно дали целите на обуката се остварени, при што се бараат причините и начините како во иднина истата може да се подобри.

3 ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ПОТРЕБИТЕ ЗА ОБУКА ВО КРОАЦИА ОСИГУРУВАЊЕ - ЖИВОТ

Во однос на идентификувањето на потребите за обука, оваа организација има системско решение и креирано постапка за утврдување на потребите од спроведување на обука.

Потребата од обука се јавува кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаења, вештини и однесувања на вработените, како услов за успешно извршување на работата.

За да се утврди потребата од обука се врши детална анализа на три нивоа:

- Анализа на организацијата;
- Анализа на работата на работното место и
- Анализа на поединецот, односно извршителот на работата.

Анализата на работата вклучува истражување на целите и плановите на организацијата од краткорочен и долгорочен аспект, согледување на силните и слабите страни на организацијата

¹² Бизнис инфо, статија: Развивање преку обука, менторство и коучинг [<http://bi.mk/razvivanje-preku-obuka-mentorstvo-i-kouching-1/>], 10.04.2017



и нејзините делови, истражување на квантитативните и квалитативните аспекти на расположливите човечки ресурси на и исполнувањето на работните задачи.

Појдовна основа на анализата претставува утврдената деловна стратегија на организацијата. Различните деловни стратегии условуваат различни потреби за обука на вработените, бараат различни програми, а често пати и различни методи за обука.

Анализата на работата на работното место опфаќа одредување на работните активности и прецизирање на работните задачи кои ги извршува поединецот, како и одредување на знаења, вештини и способности кои се неопходни за успешно извршување на секоја работна задача.

Анализата на поединецот има за цел да даде одговор како поединецот ги извршува работните задачи и да одреди кои знаења, вештини, способности и однесувања треба да се стекнат со помош на обуката. Анализата на поединецот покажува кои вработени од организацијата имаат потреба од обука и какви знаења, вештини и способности треба да се стекнат со неа.

Преку извршените анализи се овозможува одредување на потребите за обука на човечките ресурси во организацијата, со тоа што на ваков начин јасно се дефинира во кои организациски делови е потребна обука, за кои работни задачи, за кои поединци и за кој сегмент од нивните квалификации. Врз основа на тоа се формираат целите за обуката кои претставуваат еден вид на мост помеѓу потребите за обука и програмите за обука.

Постапката за идентификување на потребите од обуки во Кроација Осигурување Живот се одвива низ следниве фази:

- Анализа на потребите од обука на вработените;
- Подготовка на Годишна програма за обуки и стручно усворшување;
- Подготовка на Годишна програма за обуки од Кроација Академија.

3.1 Анализа на потребите од обука на вработените

Фокусирајќи се кон реална проценка на потребата од обуки за секој вработен посебно, најмалку еднаш во годината меѓу вработените се спроведува анкета, преку пополнување на Прашалник со кој се опфатени сите вработени во организацијата. Дополнителна должност на секој раководител е да ги идентификува приоритетните потреби за себе и за вработените во својот организационен дел. По идентификување на потребите се подготвува детален План на обуки во кој предност имаат приоритетните обуки.

По потреба освен спроведениот Прашалник со вработените се реализира структурирано интервју „лице в лице“ како и детална анализа за потребата од обука и нејзината примена на работното место.

Целта на оваа анализа е да се лоцира извесен проблем, да се утврди дали извесна обука е решение за проблемот, каква обука е потребна, за кого е наменета итн.

3.2 Подготовка на Годишна програма за обуки и стручно усворшување

Идентификувањето на потребите за обука и стручно усворшување и дефинирање го вршат сите сектори како дел од годишниот циклус на планирање. Раководителите на сектори подготвуваат приоритетни планови за обука притоа идентификувајќи ги ресурсите потребни за нивно спроведување.

3.3 Подготовка на Годишна програма за обуки од Кроација Академија

Тргнувајќи фактот дека вредноста и достигнувањата на компанијата зависат пред сè од самите вработени, во Кроација Осигурување Живот сè повеќе акцент се става на прашањето за квалитетот на вработените и нивно континуирано доусовршување.

Со развојот и долгогодишното искуство на организацијата, развиена е потреба од системски и континуирано вложување во развојот на човечкиот капитал. За таа цел се практикува нов начин на управување и менаџирање во градење на кариерата на вработените, односно систематизиран е Оддел Кроација Академија.

За успешно работење не се доволни само компетенциите кои вработените веќе ги поседуваат, туку неопходно е нивно натамошно усовршување и унапредување кое произлегува од потребата за успешно справување со работните задачи.

Одделот Кроација Академија е одговорен за грижа за едукативниот развој и стручната надградба на сите канали на продажба, што воедно значи развој и напредок на организацијата во целост.

Со цел да креира ефикасна програма за поддршка и развој на кариерата на вработените, Кроација Академија ги идентификува следниве оперативни цели:

- Истражување на едукативните потреби на вработените и можност за нивна реализација преку континуирана едукација;
- Развој на современи програми за континуирана едукација во сите организациски делови на Друштвото;
- Континуирано усовршување со цел постигнување на високо квалификуван кадар;
- Воведување на систем на континуирано доусовршување на вработените;
- Развивање на работни и социјални вештини на вработените;
- Процена на личниот потенцијал и компетенции кај вработените;
- Проценка на работното место, опис и спецификација на потребните вештини;

4 ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Идентификувањето на потребите од обука како прва фаза во процесот на организирање на обуки е клучна за правилно и соодветно спроведување на процесот на обуки и усогласување на потребните знаења, вештини и способности на вработените со реалните знаења, вештини и способности.

Во услови на брзи промени, организациите преку континуирано следење на потребите за промени и обука многу побрзо ќе се прилагодат на барањата и очекувањата на интересентите и на пазарот. Токму затоа секоја организација која креира стратегија за обуки, треба да посвети особено внимание токму на овој чекор во процесот на организирање и реализирање на обука.



БИБЛИОГРАФИЈА

1. B. Masic, L. Babic, J. D. Boljanovic, G. Dobrijevic, S. Veselinovic, Menadzment – principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, p.274
2. F. B. Siber, Menadzment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
3. Ц. Смилевски, Д. Груевски, З. Смилевски, Стратегиски менаџмент на човечки ресурси, привремена верзија, Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје, 2010, p.12
4. Д. Бојаџиоски, Љ. Ефтимов, Менаџмент на човечките ресурси, Економски факултет, Скопје, 2009.
5. Работни документи и искуство од Кроација Осигурување Живот, АД Скопје.
6. Бизнис инфо, статуија: Развивање преку обука, менторство и коучинг [<http://bi.mk/razvivanje-preku-obuka-mentorstvo-i-kouching-1/>], 10.04.2017

MYSTERY SHOPPING – МОЌНА АЛАТКА ЗА МЕРЕЊЕ НА ЗАДОВОЛСТВОТО КАЈ ПОТРОШУВАЧИТЕ

Проф. д-р Мая Кочоска

Бизнис академија Смилевски - БАС,
maja.kocoska@gmail.com

Катерина Котлареска Маневска

Актива вел ДООЕЛ, Скопје
kkotlaterska@yahoo.com

АПСТРАКТ

Потрошувачите секојдневно се сретнуваат со голем број производи и услуги кои ги нудат компаниите. Прашањето кое се наметнува е следното: „Како потрошувачот донесува одлука да купи еден заместо друг производ?“ Всушност, тие создаваат очекувања во однос на вредноста и задоволството кое сакаат да го добијат од понудата и на таков начин ја избираат онаа која е во согласност со тие нивни очекувања.

Mystery shopping е една од најмоќните алатки која се користи во рамките на маркетинг истражувањето со цел да им помогне на компаниите преку анонимни купувачи да се евалвира квалитетот на целокупното работење на компанијата. Тајните купувачи кои се користат во ваков тип на истражување објективно вршат оценка на состојбата според претходно дадени насоки. Целта на овој труд е да ја покаже потребата од ваков тип на истражување кај македонските компании заради унапредување на продажбата и нивно подобро позиционирање на пазарот.

Клучни зборови: *mystery shopping, маркетинг истражување, купувачи;*



ВОВЕД

Современите услови на работење им наметнаа на компаниите проактивен пристап при настап на пазарот, а тоа подразбира континуирани истражувања заради следење на сите промени кои се случуваат. Количината на информациите што се добива најчесто не го одредува и нивниот квалитет. Оттука, погребно е квалитетно истражување заради добивање на квалитетни информации кои ќе бидат од полза при донесување на одлуки. Вложувањата во вакви истражувања е многу помало од загубата која може да настане заради нивно неспроведување. Со цел да се добијат информации кои ќе бидат од корист во натамошното работење, секоја компанија треба постојано да ги следи и испитува промените во мислењата, ставовите, вредностите и целиот животен стил на потрошувачите.

Со цел да се унапреди процесот на работењето на компаниите, а во исто време да се едуцираат и мотивираат поединците, во маркетингот последниве година како најпопуларна алатка се издвои *Mystery shopping*. Врз основа на профилот на потрошувач до кој дошла одредена компанија преку спроведеното истражување на пазарот, оваа алатка прави профил на т.н. таен купувач преку кој ја спроведува целата постапка. Тајните купувачи по пат на обука се спремаат на сите правила и упатства кои треба да ги почитуваат во текот на процесот, а особено се истакнуваат критериумите врз основа на кои ќе се мери детално и објективно квалитетот на услугите на компанијата и/или нејзините конкуренти.

Оваа алатка за прв пат почнала да се применува уште во 19 век иако тогаш се спроведувала спонтано и непрофесионално. Во 1997 година е основана асоцијацијата *MSPA – Mystery shopping providers association* која за прв пат ги дефинираше строгите етички правила и стандарди при примена на алатката. Во зависност од медиумот преку кој се врши истражувањето, оваа алатка се модифицира во повеќе варијанти како на пример, *mystery emailing* (тестирање на информираност и комуницирање преку меил), *Mystery calling* – преку телефон и сл.

Фактот кој вели дека само 4% од потрошувачите кои се незадоволни се жалат кај компаниите, а останатите 68% веднаш заминуваат кај конкуренцијата, е доволен податок кој треба да ги поттикне компаниите да се запрашаат како се гледани од страна на потрошувачите. *Mystery shopping* алатката ја користат компании кои сакаат да постигнат и одржат високо ниво на квалитет на услугите кои ги даваат кој претставува еден од поважните критериуми во процесот на работење.

1 ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ И УТВРДУВАЊЕ НА МЕТОДИ НА РАБОТА

Mystery shopping е алатка преку која се мери квалитетот на услугите со цел истите да се подобрят, а со тоа да дојде и до зголемување на продажбата. Тајните купувачи со помош на претходно подгответа обука се спремаат и се испраќаат на точната локација преправајќи се дека се вистински купувачи и според претходно поставено сценарио вршат анализа на сите дадени критериуми. Сето она што може да биде дел од куповното искуство на потрошувачот е мерливо, па со право може да се констатира дека и резултатите од *Mystery shopping* се мерливи и точни. Тајните купувачи не се ангажираат со цел да ги пронајдат грешките туку објективно да известуваат за целата ситуација која настанува за време на еден купопродажен процес. Оттука, за да може една личност да биде избрана за таен купувач, треба да поседува неколку карактеристики, како на пример: објективност, одговорност, чесност, трпеливост, забележување детали, почитување на рокови, флексибилност, организираност, способност за паметење и слично.

Како алатка mystery shopping не ја мери успешноста на продажбата ами степенот до кој продавачите се придржуваат на претходно оставените процедури од страна на надредените. Па оттука, предмет на истражување е се она што влијае на подобрување на услугата, како на пример: првиот контакт со продавачот, изгледот на објектот, љубезнота на продавачот и слично. Како еден вид на квантитативна алатка може да се реализира на неколку начини и тоа:

1. Primary mystery shopping – тајниот купувач на одреденото продажно место игра улога на претерано преиерлив купувач кој има многу прашања.
2. Go shopping method – агенцијата регрутира една целна група со која договора термин за купување на одредени производи во одредена локација. Меѓу нив се наоѓа и таен купувач кој учествува во целиот процес и тајно го набљудува однесувањето на вистинските потрошувачи.
3. Secret recording – тајно набљудување на потрошувачите во текот на купувањето со помош на уреди за аудио или видео снимање.

Во mystery shopping – от постојат 2 метода кои можат да бидат употребувани при извршување на истражувањето.

1. Метод на случаен избор (по објект) – овој метод бара најмалку 5 посети од страна на тајните купувачи во едно продажно место. Иако методот обезбедува објективни информации за продажното место преку него не можат да се добијат информации за вработените поединечно.
2. Метод по вработен – овој метод бара најмалку 3 посети на секој вработен и преку него се добиваат објективни и мерливи податоци за квалитетот на вршење на продажбата од страна на секој вработен.

За да може оваа алатка да ги даде очекуваните резултати, потребно е да се исполнат неколку чекори, и тоа: да се идентификува што е важно за потрошувачите при процесот на купување за да може да се постават јасни стандарди при давање на услугата; потоа се информира компанијата за целите на алатката; да се спроведе тестирање на испитаниците и да се подготви сценарио за посетата; потоа следи избор на тајни купувачи, потоа организација, спроведување и контрола и на крај известување за резултатите.

2 МЕТОДОЛОГИЈА

Во продолжение ќе бидат прикажани резултатите од истражување спроведено во период од 05 до 18 декември, со реализирани вкупно 57 посети на тајните купувачи од кои 51 во продажните места на XY. За време на посетите на тајните купувачи беа испитувани: општиот изглед на продажните места, првиот контакт со вработените на оддел, општата услуга на вработените на оддел и продажните вештини на вработените на оддел. Во секое продажно место беа направени по три посети од страна на тајните купувачи.

Во посетите учествуваа 40 локални тајни купувачи од 20 - 55 годишна возраст. Структурата на тајните купувачи беше усогласена со профилот на редовните клиенти на продажните места на XY. Резултатите се прикажани во проценти (%) кои претставуваат индекс на исполнување на зададеното ниво на стандардот за давање на услуга на клиентите. Стандардите за нивото на услуга може да се видат од следната легенда:

- **90% ≥ 100%** - Високи резултати според мерилото за квалитет на светско ниво. Потребно е стандардите да се одржуваат на ова ниво.



- **50% > 90%** - Задоволителни резултати на средно ниво. Потребно е да се инвестираат дополнителни средства и време за подигнување на нивото на квалитет.
- **0% ≥ 50%** - Ниски резултати, веднаш се потребни корективни акции.

Вкупниот резултат на категорија е процентот на остварените поени од вкупните можни поени. Секој позитивен одговор (ДА) се бодува со 5 поени додека негативниот (НЕ) одговор со 0 поени. Со неприменето се одговараат сите прашања кои во дадената ситуација не можеле да се проверат/испитаат и истите не се земаат предвид при бодувањето.

2.1 РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

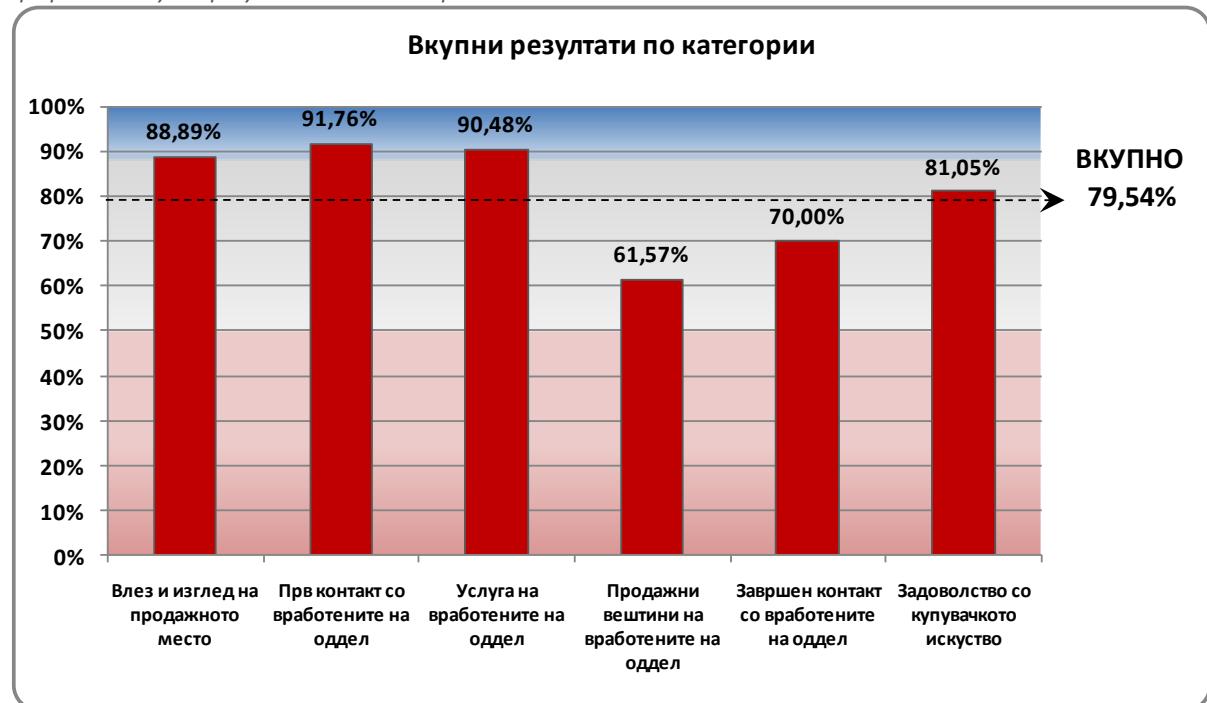
Во продолжение даден е приказ на резултатите кое се добиени од спроведеното истражување по сите 6 категории и тоа вкупно сумирани, по категории и споредбено по локации. После секој графикон даден е коментар т.е. анализа на добиениот резултат, а на крајот од истражувањето дадени се препораки за идно подобрување.

Табела 1 Резултати по категории

Категорија	Остварени поени	Можни поени	Резултат
Влез и изглед на продажно место	1.360	1.530	88,89%
Прв контакт со вработени по оддел	1.170	1.275	91,76%
Услуга на вработени на оддел	1.615	1.785	90,48%
Продажни вештини на вработени по оддел	1.570	2.550	61,57%
Завршен контакт со вработени по оддел	350	500	70,00%
Задоволство со купувачко искуство	620	765	81,05%
Вкупно	6.685	8.405	79,54%

Извор: Сопствено истражување

Графикон 1 Вкупни резултати по категории



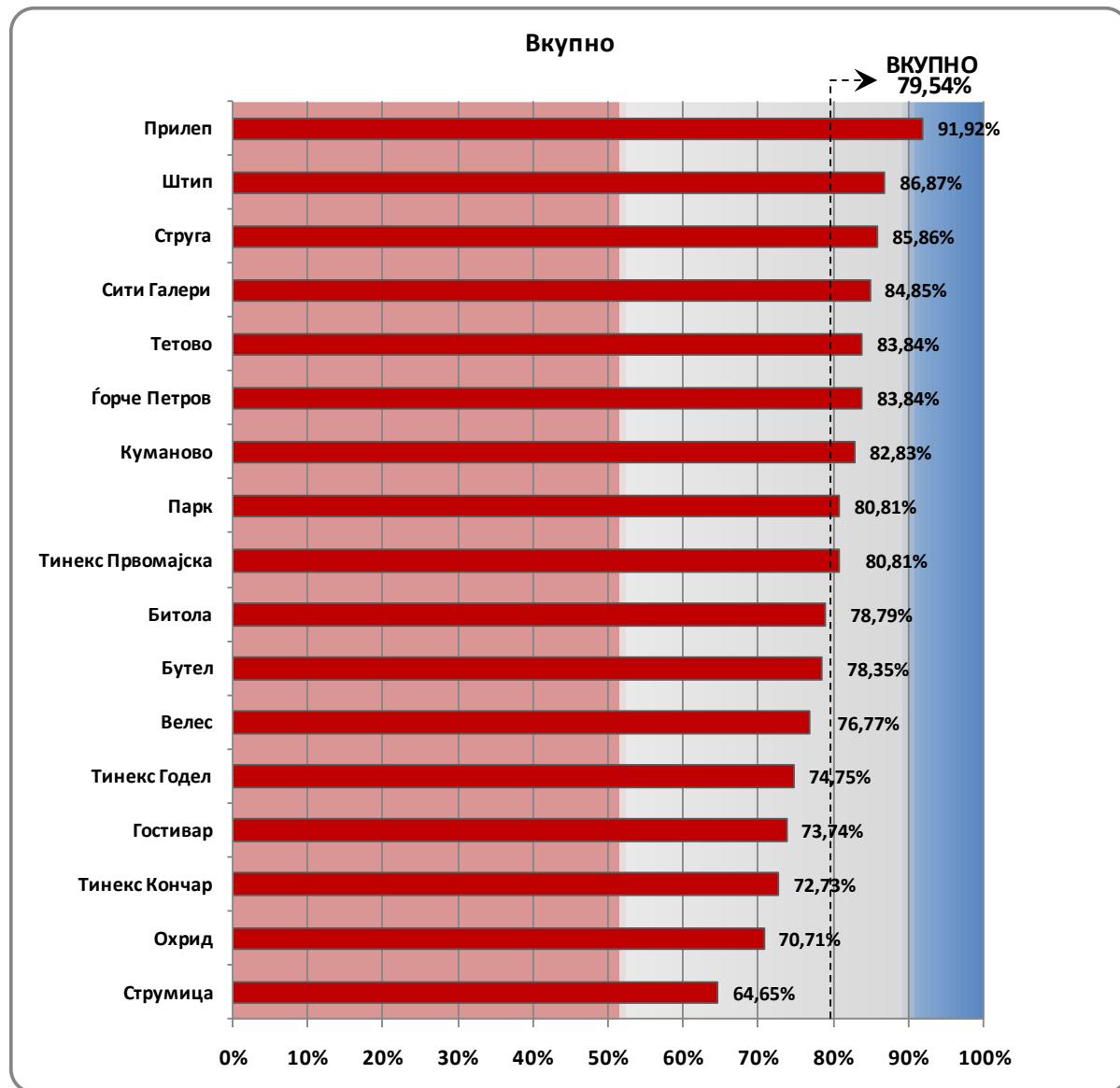
Извор: Сопствено истражување

Вкупниот резултат постигнат во ова истражување изнесува 79,54% што е во рамките на средни резултати.

Висок резултат над 90% е забележан во две категории, Прв контакт со вработените на оддел (91,76%) и Услуга на вработените на оддел (90,48%).

Низок резултат не е забележан во ниту една категорија, а најнизок резултат од 61,57% е остварен во категоријата Продажни вештини на вработените на оддел.

Графикон 2 Споредба на резултати по локации по категории



Извор: Сопствено истражување

Во ова истражување највисок вкупен резултат има постигнато продажното место на XY во Прилеп (91,92%). Овој резултат е во рамките на високи резултати.

Низок резултат не е остварен во ниту едно продажно место, а најнизок резултат од 61,57% е забележан кај продажното место XY Струмица.

Во процесот на истражувањето идентификувани се повеќе предности, недостатоци и делови за итно подобрување. Во категоријата предности се вбројуваат:



- Во продажните места на XY тајните купувачи ги препознавале производите кои биле на промоција.
- Во продажните места на XY изложените производи во одделите кои ги посетувале тајните купувачи биле чисти.
- Во продажните места на XY имало соодветно означени цени за секој производ во одделите кои ги посетиле тајните купувачи.
- Во продажните места на XY имало соодветно означени карактеристики за секој производ во одделите кои ги посетиле тајните купувачи.
- Вработените на оддел кога ја започнувале комуникацијата со тајните купувачи им се обраќале со: „Повелете/Како може да Ви помогнеме?“.
- Вработените на оддел носеле соодветна униформа.
- Вработените на оддел изгледале уредно и чисто.
- Вработените на оддел биле љубезни за време на комуникацијата со тајните купувачи.
- Вработените на оддел се однесувале професионално.
- Вработените на оддел за време на комуникацијата ги гледале во очи тајните купувачи.
- Откако тајните купувачи ќе ги информирале вработените на оддел за своите желби, тие им претставувале барем еден производ кој ги задоволувал нивните желби/потреби.
- Вработените на оддел им се заблагодарувале или ги поздравувале тајните купувачи на заминување.

Во категоријата недостатоци се вбројуваат:

- Вработените во продажните места на XY не секогаш ги поздравувале тајните купувачи при влез.
- Во продажните места на XY промотивните материјали не биле секогаш поставени на видно место.
- [Во моментот кога пристигнувале тајните купувачи на оддел немало секогаш вработен.]
- Вработените на оддел не биле секогаш срдечни кога им пристапувале на тајните купувачи.
- Вработените на оддел не носеле секогаш беџ со име.
- Тајните купувачи го немале секогаш вниманието од вработените на оддел за време на комуникацијата.
- Вработените на оддел не секогаш ги персирале тајните купувачи за време на разговорот.
- Вработените на оддел не секогаш јасно и разбираливо одговарале на прашањата од тајните купувачи.
- Вработените на оддел не биле секогаш трпеливи при објаснувањето на карактеристиките на производите.
- Вработените на оддел не секогаш им поставувале прашања на тајните купувачи за да ги идентификуваат нивните потреби.
- Вработените на оддел не секогаш им ги објаснувале карактеристиките на производите на тајните купувачи.
- [Вработените на оддел не секогаш знаеле да направат споредба помеѓу различни модели на производи.]
- Вработените на оддел не секогаш ги информирале тајните купувачи кои кампањи се актуелни во моментот и кои се нивните бенефиции.
- Вработените на оддел не секогаш имале проактивен пристап за време на разговорот со тајните купувачи.

- Вработените на оддел не биле секогаш убедливи за време на презентацијата.
- Вработените на оддел при презентација на производот не секогаш го демонстрирале истиот.

И во последната категорија за итно унапредување се издвојуваат:

- Вработените на оддел не им нуделе на тајните купувачи дополнителни производи/услуги.
- Вработените на оддел не ги информирале тајните купувачи самоиницијативно за гаранцијата на производот.
- Вработените на оддел не ги информирале тајните купувачи самоиницијативно за испораката на производот.
- Вработените на оддел не ги информирале тајните купувачи самоиницијативно за начините на плаќање.
- Вработените на оддел при поздравување на тајните купувачи на заминување не користеле некоја од следните фрази: „Повелете посетете не повторно“, „Тука сме секогаш за Вас“, „Повелете повторно“, „Ви благодариме на посетата/довербата“.

3 ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Mystery shopping – от е извонредна маркетинг алатка со која што може да се дознае дали напорите и инвестициите на претпоставените/ сопствениците имаат позитивни ефекти во самата интеракција на вработените кон купувачите и потенцијалните купувачи.

Имајќи предвид дека вработените ја даваат првичната и најважната слика која клиентите ја имаат за една организација, само на овој начин може да се процени влијанието на маркетиншкиот микс врз креирање на мислењето на клиентите, односно маркетингот на самата компанија .

Со помош на Mystery shopping-от, како ефикасен инструмент за согледување и проценка на перцепцијата која клиентите ја имаат за компанијата, менаџментот се здобива со една јасна слика за елементите кај вработените во дадена организација, кои треба да бидат наградени, унапредувани и понатаму одржуваани на високо ниво, но истовремено и за недостатоците, врз база на кои може да се состави акциски план и согласно на тоа, да се воведат корективни мерки за нивно подобрување, што од своја страна ќе води до повеќекратно подобрување на резултатите на целата компанија. Препораките и советите кои претставуваат завршна фаза во овој проект се од исклучително значење. Затоа компаниите треба внимателно да ги анализираат и да ги следат при донесување на идни одлуки



БИБЛИОГРАФИЈА

1. Veronica B. Karlsson & Kristina Horbec " Measuring Management and The Moment of Truth"
2. Dorman, K. G. (1994) Mystery Shopping results can shape your future, Bank Marketing 26 (8)
3. Cobb, R. (1995) Magical Mystery lure, Marketing, 26 Oct.
4. Kristina Horbec: Mystery shopping – karika koja nedostaje, 2009
5. Лични искуства од повеќегодишно спроведување на Mystery Shopping истражувања.

ОПШТЕСТВЕНО ОДГОВОРНИОТ МАРКЕТИНГ ВО НАСОКА НА СОЗДАВАЊЕ ЛОЈАЛНИ КОРИСНИЦИ

**Виш пред. м-р Дијана Дамевска,
докторант**

Катерина Петровска

БАС Институт за Менаџмент, Битола
dijanadamevska@yahoo.com

ОУ.Кирил и Методиј, Битола
ketipetrovska@gmail.com

АПСТРАКТ

Конкурентските видици на организациите во денешниот современ свет се засноваат на создавање на лојални корисници. Задоволувањето на корисниците, вработените во организациите, стејкхолдерите и континуираното остварување успех, се поврзуваат со прифаќањето и спроведувањето на високи стандарди базирани на општествено одговорниот маркетинг.

Маркетинг активностите во организациите иако се доведени до совршенство, не сите активности се базираат на општествено одговорниот маркетинг.

Организациите треба да се насочуваат кон ширење на напишан кодекс на етика, да градат традиција на етичко однесување, вработените да бидат морални во начинот на опслужувањето на корисниците и да бидат целосно одговорни во следењето на етичките и законските препораки.

Само на тој начин организациите се стекнуваат и задржуваат позитивен став кај корисниците, создаваат лојални корисници и ја зголемуваат конкурентската предност.

Клучни зборови: општествено одговорен маркетинг, корисници, конкурентност



ВОВЕД

Маркетинг активностите во организациите иако се доведени до совршенство, не сите активности се базираат на општествено одговорниот маркетинг. Целта на маркетингот е корисникот и при тоа се анализираат и задоволуваат потребите и желбите на корисниците за зголемено купување и остварување на profit како и за создавање на конкурентска предност, но врз основа општествено одговорниот маркетинг.

Маркетинг активностите кои се базираат на општествено одговорниот маркетинг укажуваат што е добро, а што не во целокупниот процес на купување и услугување на корисниците кои се базираат на законското, етичкото и општествено одговорно однесување.

Што сакаат корисниците, е најважно за секој менаџер.

Справувањето со етичките проблеми, манипулацијата, лојалноста на корисниците, несоодветните реклами пораки се само дел од низата на аспекти со кои се занимава маркетинг етиката.

Секоја организација секојдневно се соочува со најразлични етички одлуки кои како водечка сила ќе ја движат организацијата и ќе создаваат мозаик за нејзиното работење и ќе ја издвојат од конкуренцијата.

1 ОПШТЕСТВЕНО ОДГОВОРНИОТ МАРКЕТИНГ И НЕГОВАТА УЛОГА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Маркетингот како процес, ги поврзува производство и услугите со барањата и задоволството на корисниците овозможувајќи да се создаде врска со самите корисници.

Привлекувањето на нови корисници и задржувањето на постојните преку испорачување на квалитетни производи не само што ги привлекува корисниците туку создава и задоволство кај нив. Ако целта на маркетингот е корисникот, при тоа се анализираат и задоволуваат потребите и желбите на корисниците за зголемено купување и остварување на profit како и за создавање на конкурентска предност.

Во организациите потребно е да се работи на маркетинг активностите континуирано за да бидат доведени до совршенство. Треба постојано да се вклучуваат експерти, психологи, социологи кои ќе толкуваат одредени однесувања и потреби на купувачите и врз база на тоа се определуваат маркетинг активностите. Но маркетинг активностите неопходно е да се базираат на општествено одговорниот маркетинг со што ќе укажуваат што е добро, а што не е во целокупниот процес на купување и услугување на корисниците. Кон него мора да се придржуваат и корисниците. Општествено одговорниот маркетинг се базира на законското, етичкото и општествено одговорното однесување.

Со тоа организациите кои имаат добар производ или услуга ќе се стекнат со позитивен став кај корисниците. Доколку пак организациите кои имаат лош производ или услуга со што ќе биде доведен до прашање квалитетот или безбедноста на корисниците, значи дека им нанесува штета на здравјето и манипулира со нив.

Корисниците често се одлучуваат за купување на производи или користат услуги за кои не се свесни дека самата организација води „политика“ базирана на манипулација. Кога производот или услугата ни приближно не ги задоволил нивните очекувања се чувствуваат изманипулирани.

Други купуваат одреден производ или користат одредена услуга иако е поскапа бидејќи се свесни дека организациите кои нив ги продаваат се придржуваат до општествено одговорниот маркетинг, односно до етичките кодекси.

Одредувањето на цената, ценовното маскирање, нејзиното фиксирање, спретнувањето со етичките проблеми како манипулацијата со лојалноста на корисниците, несоодветните реклами пораки, се само дел од низата на аспекти со кои се занимава маркетинг етиката.

Корисничките потреби, нивните желби, преференции и нивно утврдување е основната цел на маркетингот.

Што сакаат корисниците, е најважно за секоја менаџер. Но менаџерите со ресурсите кои се ограничени не може да ги задоволи барањата на сите корисници. Доколку се обиде тоа да го направи не може да биде ефикасно, ефективно и подобро од конкурентите.

За ефективен и ефикасен маркетинг како менаџерот така и целокупната организација мора да поседуваат силно чувство на етика, вредности и општествена одговорност. Очекувањата кои ги имаат корисниците, променливите кориснички вкусови и прилагодувањето кон нив, согледувањето на сопствените амбиции се дел од многубројните аспекти кон кои организациите треба да се однесуваат со високо ниво на општествена одговорност.

Организациите сметаат дека една од придобивките да се биде општествено одговорна организација е способноста да се привлечат, особено помладите луѓе што сакаат да работат за организации што се сметаат за успешни. Тоа се организации кои се придржуваат кон кодексот на задоволување на интересите на корисниците, не само на сопствените.

Организациите - неопходно е да работат следејќи ги релевантните закони и во борбата со конкурентите и не треба да наведуваат работи кои не се истинити. Со третирање на вработените фер и со етичко работење организациите можат да ја покажат својата општествена одговорност.

Менаџерите - бидејќи не сите имаат добро чувство за морал, организациите треба да развијат маркетинг етички политики – широки патокази кои сите во организацијата би требало да ги следат. На тој начин ќе ја зголемат конкурентската предност.

Продавачите - она што го продаваат и нивните изјави мора да се поклонуваат и со карактеристиките на производот или услугата. Тие треба да бидат коректни во однесувањето со застапниците и со другите учесници што влијаат на продажбите на пазарите. Тие пред се треба да разберат што е добра етика, како да водат и да бидат вклучени во различни маркетиншки кампањи за да се здобијат со лојални корисници.

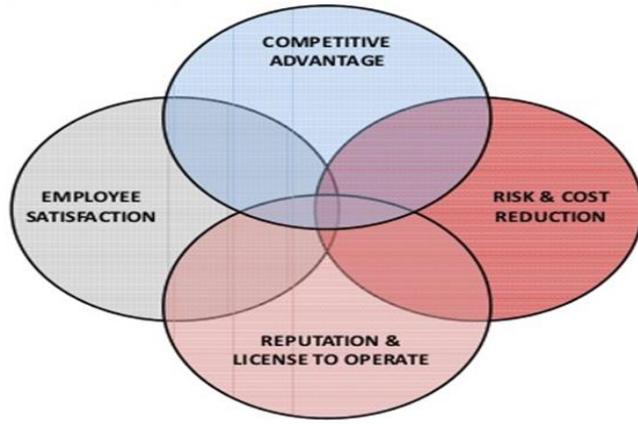


Слика 1 Врвно проценети компании за општествено одговорни за 2016

Секоја организација секојдневно се соочува со најразлични етички одлуки кои како водечка сила ќе ја движат организацијата и ќе создаваат мозаик за нејзиното работење.

Етичкото однесување треба да се воведе низ деловната култура и преку практиките на организацијата. „**Добрите дела секогаш остануваат забележани**“.

Некои организации пак, со своето однесување се неетички и неморални. Тие вклучуваат бариери за влез, кражби на трговски тајни, погрешно или лажно рекламирање, непрецизно етикетирање, несоодветни гаранции, фиксирање на цените или неподобната дискриминација и др.



Слика 2 Придобивките на компаниите кои имаат општествено одговорен маркетинг

Компаниите кои своето работење го базираат на општествено одговорен маркетинг имаат повеќе придобивки. Тие имаат голема конкурентска предност, им се намалуваат ризиците и трошоците од работењето, вработените се повеќе се мотивирани во извршувањето на работните задачи и им се зголемува угледот од работењето.

Корисниците денес бараат се повеќе и повеќе информации за компаниите кои се општествено одговорни. На тој начин им се дава доверба и се насочуваат што да купуваат.

Корисниците денес се во потрага по повеќе од само материјални производи и квалитетни услуги. Осумдесет и четири проценти од глобалната корисници, бараат одговорни производи секогаш кога е можно. Признавајќи колку е важна општествена одговорност во маркетингот кон корисниците, многу организации се фокусираат на морално и етичко работење.

"Овој нов бран на корисници бара транспарентност, и секогаш кога прави избор ќе го избере оној бренд или производ кој е врзан за социјално свесни причини наместо големото име - бренд".

И најдобрите патокази неможат да ги решат сите тешки етички и морални ситуации со кои се среќаваат организациите. На менаџерите им треба сет од принципи со кои ќе ја сфатат моралната важност на секоја ситуација со корисниците.

Секоја организација треба да има „општествана совест“, на кој принцип би требало да се водат организациите, останува прашање со етичка и морална одговорност.

2 СПРОВЕДЕНО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА ПРИМЕНА НА ОПШТЕСТВЕНО ОДГОВОРНИОТ МАРКЕТИНГ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВО РМ

Секојдневно сме сведоци на незадоволни корисници, или корисници кои се чувствуваат изманипулирани во поглед на претплатата, договорите, скриените трошоци, недоволната грижа на корисниците и сл.

За да се види каков е ставот на менаџерите на организациите како и на корисниците спроведено е истражување преку анкетни прашалници. Едниот од нив беше наменет за корисниците и беа поставени прашања кои се однесуваат на општествено одговорниот маркетинг и неговата примена и со него беа опфатени 40 испитаници. Додека пак другиот беше наменет за менаџери на организации и со него беа опфатени 10. Според спроведеното истражување и обработката на прашалниците добиени се следните одговори.

Најголем број од корисниците на услуги се изјаснам дека се најмногу задоволни од ИТ услугите, 38% од винската индустрија, 14% од финансиските услуги вклучувајќи го лизингот и осигурителните услуги.



Графикон 3 Организации кои работат врз ООМ
(според одговорите на корисниците)

Додека пак најголем дел од корисниците се чувствуваат изманипулирани од мобилните оператори – велат дека не добијле соодветна услуга, не добијле точни информации или



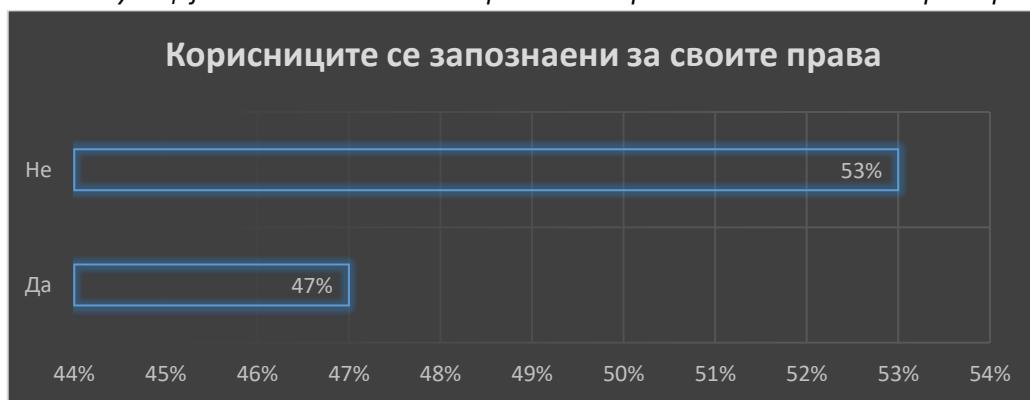
операторите наплаќале за услуга која корисниците не ја искористиле. 9% од испитаниците се чувствуваат изманипулирани од претставништвата кои нудат производи за слабеење бидејќи не ги исполниле очекувањата иако се придржувале до начинот на употреба. 18% се чувствуваат изманипулирани од производителите на органски производи бидејќи купиле производи кои всушност не биле органски. Корисниците на техничките производи се најзадоволни од нив бидејќи не успеале да ги остварат правата од гарантните листови.



Графикон 4 Изманипулирани корисници

Според истражувањето еве што велат некои од испитаниците :

- „Мобилните оператори во своите понуди премолчија дека една порака од 160 кирилски знаци се наплаќа колку за две пораки напишани на латиница. Таа се наплаќа двојно поскапо. Сега кој ќе ми ја плати сметката ?“
- „Купив нов мобилен телефон. За 5 дена појави софтверска грешка. Вработениот во „реномираната“ компанија ме убедуваше да го користам уште една недела – бил нов можел да појави грешка. Телефонот остана расипан. По 2 недели барав нов – не добив. Другиот вработен ми рече дека 10 дена е периодот за рекламирања. Каде е моралот и етиката на продавачот ?“
- „Мене секој месец ми доаѓа претплата по 2000 денари иако не трошам ни 200 денари секогаш со образложение дека мрежата ми се префрлуvala на некој Грчки оператор иако мобилниот ми е сетиран наmanuelno одбирање на мрежа, значи невозможно. Чиста манипулација. Сега чекам да ми заврши договорот и да го сменам операторот“



Графикон 5 Корисниците се запознаени со своите права

Иако најголемиот дел од нас во продавниците го читаат натписот „**Купената роба не се враќа**,“ корисниците имаат право кај трговците кај кои е купен производот да го заменат производот што има соодветен квалитет, а што не одговара во однос на формата, големината, моделот, бојата, бројот или од други причини. Замена на производот со соодветен квалитет се врши ако

производот не бил употребуван, ако е сочуван изгледот на производот, употребните својства како и фискалната сметка за производот.

Од одговорите добиени од прашалникот наменет за менаџерите, најголемиот дел од нив одговориле дека организациите ги донесуваат и спроведуваат одлуките при реализирањето на своите цели базирани на принципите на транспарентност, одговорност, етичко однесување, почитувањето на прописите и законите.

Табела 1 Принципи врз кои организациите донесуваат одлуки



Во однос на етичкото однесување со други организации и поединци како и во начинот на промовирањето на позитивните резултати и остварувањето на конкурентската предност, менаџерите во организациите опфатени со прашалникот работат врз принципите на антикорупција, одговорно вклучување во јавната сфера, фер конкуренција, почитување на правата на сопственост и почитување на правата на корисниците. На тој начин имаат лојални корисници и остваруваат конкурентска предност.

Табела 2 Принципи врз кои организациите работат



Од спроведеното истражување, добиените одговори и нивна анализа може да се заклучи дека организациите кои работат врз основа на општествено одговорниот маркетинг:

- применуваат на политики и практики на транспарентно и етичко работење,
- ги почитуваат законските прописи,
- ги поттикнуваат вработените и претставниците на организациите да ги почитуваат принципите на етичко и морално работење,
- спроведуваат политики и практики со кои го промовираат почитувањето на правото на сопственост,
- ги почитуваат правата на корисниците и нивната приватност,
- работат почитувајќи ја конкуренцијата,
- применуваат фер маркетинг активности базирани на моралот и етиката,
- споделуваат точни информации за нивните производи и услуги,
- потпишуваат договори со корисниците на производите или услугите и истите ги почитуваат,
- континуирано се грижат за здравјето на корисниците,
- обезбедуваат постпродажни услуги, сервис и гаранции,
- успешно се справуваат со рекламиите на корисниците
- имаат лојални корисници,
- создаваат одржлива конкурентска предност.

Ни најдобрите патокази неможат да ги решат сите тешки етички и морални ситуации со кои се среќаваат организациите и корисниците. На менаџерите им треба сет од принципи со кои ќе ја



сфатат моралната важност на секоја ситуација и истите да ги пренесат на вработените и тие да се однесуваат етички и морално, а корисниците да не се чувствуваат изманипулирано.

Одговорноста е во рацете на индивидуалните организации и менаџери и нивни вработени кои треба да имаат „**општествена совест**“. Секоја организација треба да се фокусира на понуда базирана на вистинска комбинација на одличен квалитет, врвна услуга, да понудат поголема вредност, да ги идентификуваат проблемите и да заштитат корисниците, бидејќи „**корисникот секогаш е во право**“.

Но покрај етиката и моралот на организациите, треба да се едуцираат корисниците и да им се пренесат сите нивни права за да не бидат изманипулирани.

Преку законот за заштита на корисниците, како и преку едукација, треба да ги научат правата кои им ги гарантира законот .

3 ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Водечки принцип во светот:

„**Не прави им го она на другите што не сакаш тебе да ти го прават**“.

Организациите треба да сфатат дека корисниците се најважни. Дел од нив ја разбираат потребата да обезбедат политики и создадат насоки базирани на општествено одговорниот маркетинг. Менаџерите секојдневно се справуваат со прашања поврзани со маркетинг етиката и знаат дека и најдобрите насоки неможат да ги решат сите тешки етички и морални одлуки што поединците и организациите мораат да ги направат.

Маркетинг активностите во организациите кои се базираат на општествено одговорниот маркетинг се стекнуваат и задржуваат позитивен став кај корисниците. Етиката или моралот објаснуваат што е добро, а што не е во целокупниот процес на купување и услугување на корисниците.

Иако определени бизнис практики се неетички и неморални тие во себе вклучуваат подмитување, погрешно или лажно рекламирање, неподобна дискриминација и слично, општествено одговорниот маркетинг бара нивно целосно елиминирање со постојана организациска посветеност и добра организациска култура.

Секоја организација и секој маркетинг менаџер треба да ја разработат филозофија на општествено одговорно и етичко однесување, базирана на личен интегритет, организациска совест и долгорочко добро на корисниците.

Затоа што:

„**Добриот глас се шири брзо, лошиот уште побрзо**“.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Kotler. F, Amstrong.G, „Principles of marketing, , Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2008;
2. Котлер. Ф, Келер.К - „Маркетинг Менаџмент“ – Колеџ Дармарт -2009;
3. Mulins V.Dz., Orvil.C.B., Marketing Management, Ars Lamina, 2012;
4. Мицески.Т. -„Стратегиски маркетинг“ - Универзитет "Гоце Делчев", Штип -2013;
5. <http://www.economy.gov.mk>;
6. <http://opm.org.mk/wp-content/uploads/2010>;
7. <http://www.pravo.org.mk/documentDetail.php?id=201> ;
8. <http://www.lisica.mk>;



УДК: 331.101.264.2:159.954

МЕТОДОТ 635 ВО РАЗВИВАЊЕТО НА КРЕАТИВНОСТА И ИНОВАТИВНОСТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО СОВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Д-р Гордана Тасевска | Бизнис Академија Смилевски,
gorde.tasevska@yahoo.com

АПСТРАКТ

Во денешно време се почесто креативноста, иновативноста, оригиналноста, автентичноста се сметаат како предности во однос на проблемскиот пристап за решавање во сите области на човековата активност. Познатиот Алберт Ајнштајн во таа насока уште поодамна рекол: „Фантазијата е поважна од знаењето.“ Иако постојат многу методи насочени кон генерирање на нови идеи, овој труд дава преглед на групните методи за развој на креативно размислување. Општо земено, овие методи не се фокусираат врз квалитетот на идејата, туку на нивниот квантитет. За да се креираат или да се генерираат оригинални идеи важни се вештини на креативното размислување. Постојат многу методи и техники за развој и поттикнување на креативниот процес.

Познавањето на овие методи е корисно во многу професии кои зависат од иновации, како и организации каде тековните проблеми се надминуваат со активно вклучување на вработените. Во овој труд посебен акцент е ставен на начинот на пишување креативни мисли (Eng. brainwriting) со помош на методот 635, неговата потенцијална практична употреба во едукативна цел, надминување на проблемите и пронаоѓање на нови иновативни решенија.

Клучни зборови: креативност, brainwriting креативни методи, метод 635;

ВОВЕД

Во денешно време на се поголема искористеност на природните ресурси потребно е организациите што повеќе да се насочат кон развојот на интелектуалниот капитал и на тој начин да ја постигнуваат својата успешност и конкурентската предност на пазарот. Луѓето во секојдневното размислување. Често спонтано си замислуваат различна реалност, со помислата „Кога би...“ . Нивното спротивно размислување се разгледува како пример за секојдневните креативни процеси. Се претпоставува дека креацијата од спротивните алтернативи за реалноста зависи од сличните мисловни процеси при рационалното размислување.

Знаењето во организацијата е составено од знаење кое може да се купи, или да се стекни со истражувањето, како и од тацитно знаење во знаењето кое може да се материјализира е знаењето за вработените, технолошкото знаење, знаењето за купувачите, за добавувачите и други знаења. Додека во тацитното знаење станува збор за “learning by doing“, односно за знаење за како да се работи или направи, односно за искуство. Карактеристично за ова знаење е тоа што тоа е неопипливо и е содржано во главата на вработениот и не може да се копира, односно тоа знаење е знаењето на вработениот што го стекнал од неговото дотогашно искуство. Токму заради овие причини тацитното знаење е клучен фактор за конкурентска предност на организацијата. Од тука поаѓа и поттикот за развивање на индивидуална креативност. Креативноста води до капитал, а креативните производи се заштитени со закон за интелектуална сопственост. Марк А. Рунко и Даниел Рибенсон се обиделе да го опишат „психо-економскиот“ модел на креативноста. Во таквиот модел, креативноста е резултат од талентот и постојано се вложува во неа. Трошоците и добивките во спроведување на креативна активност во пазарите го утврдуваат снабдувањето со креативност. Таквиот приод бил критикуван поради мислењето дека потрошувачката на креативноста секогаш има позитивна корист и поради начинот на анализирање на вредноста на идните иновации.

1 ЗНАЧЕЊЕТО НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Во т.н.“стара економија” конкурентската предност на организациите се темели на евтините природни ресурси, евтината работна сила. Меѓутоа во “новата економија”, на пазарните марки или брендови, на имиџот и репутацијата на претпријатието, патентите, заштитните марки, стандардите, како и дизајнот како облик на интелектуална сопственост, односите со вработените, купувачите и другите деловни партнери многу тешко, а речиси невозможно е да се оформат долгочочни односи помеѓу вработените во организацијата, помеѓу организацијата и другите деловни партнери. Како резултат пак на таквите односи се формира доверба, лојалност кон организацијата и се зголемува репутацијата на организацијата. Овие придобивки е неможно да се купат па затоа претставуваат значаен извор на конкурентска предност. Овие придобивки можат да се остварат само со добра организација на знаењето од страна на врвниот менаџмент и негово трансформирање во капитал на организацијата.

Друг значаен процес во организацијата е процесот на иновација што претставува внесување на унапредени или нови процеси и производи, што пак од друга страна значи дека постои внатрешна динамика во организацијата. Како резултат пак на процесот на иновативност се разните патенти. А патентот претставува ништо друго туку капитал што претпријатието го поседува, кој е заштитен од употреба од другите организации а со самото тоа е и фактор за поголема конкурентност. Меѓутоа потребно е организацијата не само да се стекне со конкурентска предност туку и да е способно за да ја одржи и во понатамошната работа на организацијата. Управувањето со знаењето е насочено кон прибирање, размена и



трансформирање на постоечкото знаење, но не само тоа тук и создавање на ново знаење а со цел да се створи интелектуален капитал. За да интелектуалниот капитал да овозможи одржлива конкурентска предност мора да биде во постојан однос со знаењето. Кај организациите кои не го користат интелектуалниот капитал како инпут ја имаме следната ситуација, имено кога станува збор за трошоците кои се ствараат при производство кога за производот како инпути се користат материјалните ресурси треба да кажеме дека тие имаа растечки како што расте производството, до точката каде што варијабилните трошоци се однесуваат како фиксни и каде растот на трошоците запира(според закон за опаѓачки приноси), но тоа е само мал дел од производството за потоа повторно да продолжи нивниот раст. Кај ваквиот вид на производство кој се темели на материјални ресурси добивката по единица производ расти се до точката на оптимално искористување на ресурсите, каде што е и најголема за потоа да почне да опаѓа. За разлика од ваквите организации кои се темелат на материјалните инпути, организациите кои во своето производство како инпут го вклучуваат интелектуалниот капитал се среќаваат со сосема поинаква ситуација.

2 КРЕАТИВНОСТА КАКО ФАКТОР ЗА РАЗВОЈ НА БИЗНИСОТ

Добриот менаџер треба да научи како да ги користи и координира двете мозочни хемисфери од причина што десната му овозможува да дојде до мноштво оригинални идеи и можни решенија, а левата да ги вреднува различните идеи и да одбере најдобра солуција. Креативноста е карактеристика на многумина луѓе, а не само на поединци. Многумина од нас ја потиснуваат својата креативност од раните детски години, што резултира со недоволно искористување на тој неверојатен потенцијал. Но, постојат поединци кои навистина знаат како да го искористат сопствениот креативен потенцијал и истите се карактеризираат со флексибилност на мислење и однесување, неконвенционалност на ставови, склоност кон предизвици и ризици. Високата интелигенција не е нивна значајна карактеристика, но се одликуваат со отфрлање на стереотипите, чувство на важност на нештата кои се нивна преокупација, пронаоѓање на нови, неоткриени патишта за решавање на постоечките проблеми. Креативноста не произведува само уметнички дела и врвни постигнувања во знаењето туку, истата се отсликува во сè што работиме, во сите сфери на животот. Креативен може да се биде во одгледувањето на децата, во решавањето на конфликтите и проблемите, а особено во работата. Креативното работење ја напушта парадигмата која вели: "Работењето е сериозна работа - тука нема простор за шеги". Доколку сакаме да бидеме единствени мораме да ја напуштиме рутината и да размислеваме на нови начини.

Менаџерите можат да ја зајакнат организациската креативност применувајќи го следното:

- Вклучување на различност или употреба на различна работна сила, ангажирање на кадри со различни биографии, искуства и интереси;
- Очекување на креативност или дозволување на вработените да бидат креативни;
- Очекување и толерирање на неуспех. Најсигурен начин да се „загуши“ креативноста на вработените претставува казнувањето на оние кои сакајќи да направат нешто ново, неовоично-погрешиле;
- Охрабрување на љубопитноста со постојано поставување на прашањето: „што ако?“ и заземање на ставот: „можеби би можеле“;
- Гледање на проблемите како на предизвик;
- Обезбедување подготвка за креативност. Скоро секој човек има капацитет за креативност, но развивањето на креативноста бара соодветна подготвка. Еден писател напишал: „Што е тоа што го одвојува просечниот човек од Едисон, Пикассо, Шекспир, зарем

не е тоа капацитетот за креативност - тоа е способноста да се обезбеди капацитет преку охрабрување на креативните импулси и потоа делувајќи согласно на нив.”

- Обезбедување поддршка односно потребните алатки и ресурси за развој на креативноста, како што е времето. Креативноста честопати бара од вработените да мечтаат, „сонуваат со отворени очи”, а менаџерите треба тоа да им го овозможат како значаен дел од овој процес.
- Развивање на процедура за прифаќање на идеи. Вработените во секоја организација доаѓаат со најразлични креативни идеи, но не секоја организација е подготвена да ги прифати истите.
- Наградување на креативноста. Финансиските награди можат да бидат ефективни мотиватори за креативно однесување, но непаричните награди како што се пофалбата, признанието и унапредувањето можат да имаат помоќни стимулации.

Креативноста се однесува на појавата според која некоја личност создава нешто ново што има некоја вредност (производ, решение, уметничко дело, роман, шега, итн.). Она што се смета за „ново” може да биде во врска со творецот, или со општеството или областа во која се создава иновацијата. Она што важи за „вредно” исто така се дефинира на различни начини. Научниот интерес за креативноста значително се разликува. Тој опфаќа важни теми поврзани со врската помеѓу креативноста и интелигенцијата, умствените и невролошки процеси поврзани со креативната активност, врската помеѓу карактерните особини и креативната способност, врската помеѓу креативноста и психичкото здравје, можноста за поттикнување на креативноста преку образование и обуки кои особено се зголемуваат со технологијата, примена на постоечките креативни способности на индивидуата за подобрување на ефикасноста во процесот на учење и на прилагодениот процес на предавање. Според тоа креативноста и креативните дела ги проучуваат неколку дисциплини: психологија, когнитивна наука, образование, филозофија (особено научната филозофија), технологија, теологија, социологија, лингвистика, бизнис студии и економија.

3 ТЕХНИКИ ЗА КРЕАТИВНО РАЗМИСЛУВАЊЕ И НИВНАТА УПОТРЕБА

Креативноста се појавува во различни форми. Голем број на различни теории предложиле модели за креативна личност. Еден модел претпоставува дека постојат начини за да се создаде развој, иновација, брзина итн. Тие се описаны како четирите „Профили на креативноста“ кои може да помогнат да се постигнат таквите цели:

- развивање (долгорочен развој)
- замислување (иновативни идеи)
- подобрување (растечки промени)
- вложување (краткорочни цели).

Истражувањето за психометрија на Др. Марк Бетиј, од работната група за истражување во Бизнис Универзитетот Манчестер, предложил објаснување на профилите на креативноста преку четири основни особини на креативноста :

- „Создавање на идеја“ (леснотија, оригиналност, развој и представување)
- „Карактер“ (љубопитност и трпеливост кон двосмисленоста)
- „Поттик“ (внатрешен, надворешен и постигнување)
- „Доверба“ (создавање, делење и спроведување)

Целта на креативни методи за мислителот е стимулирање на умот и духот која бара решенија за проблемите таму каде што обично никој не гледа (Srića, 1999). Техниките за размишување во насока на развивање на креативноста можат да се користат како поединец или како група. Во зависност од природата на задачата, степенот на тежина, решавањето на време и други фактори



техниките на креативно размислување се поделени на аналитички и холистички или интегрирани. Разликата помеѓу двете лежи во фактот дека кај аналитичките техники подготвени се можни решенија.

Четири основни психолошки фактори кои придонесуваат за поголема креативност се:

- Запазување - Способност да се препознае проблемот кога постои.
- Вигилност - Способност да се разработат голем број на алтернативи за решавање на проблемот.
- Еластичност - Способност да се испробаат повеќе пристапи кон решавањето на проблемот.
- Оригиналност - Способност да се развие ново и оригинално решение на проблемот.
- Фактори кои ја кочат креативноста се:
 - Незапазување - Незапазување на очигледни работи.
 - Културни - Притисок кој доаѓа од околу нас и од нас самите, кој спречува да се прифати нешто што е веќе докажано.
 - Лични - Страв од неуспех, желба за сигурност.

МЕТОДОТ 635 ВО РАЗВИВАЊЕТО НА КРЕАТИВНОСТА И ИНОВАТИВНОСТА

Метод 635 е надградба на методот молскавица кој е најшироко познат метод за постигнување креативност . Со овој метод се генерираат голем број идеи, повеќето од кои понатаму се отфрлаат, а остануваат неколку нови идеи кои се оценуваат како вредни за понатамошно следење. Основни правила на овие методи се:

- Нема критикување: Сите идеи се прифаќаат за дискусија.
- Нема ограничувања: Моменталната ситуација и општото мислење не се ограничувачки фактори; необичните идеи и занес треба да се охрабрат.
- Гради врз идеите на другите: Многу е пожелно е да се зборува за идеите на некој друг и тие да се прошируваат.
- Да се поттикне учество: Луѓето треба да се охрабрат да зборуваат почесто. Колку повеќе идеи се предложат, квалитетот на одбраните идеи ќе биде поголем. Тимот го сочинуваат шест конструктори седнати на тркалезна маса. По запознавање со задачата, секој од нив треба да изработи во груби црти три концепти на конструкцијата. По некое време секој ја подава својата тетратка на соседот од десна страна кој ги прегледува концептите од колегата и додава три нови концепти или дополненија. Тоа се повторува пет пати. Овој метод е посистематичен од методот молскавица.

Метод 635 е групна техника која се состои од шест учесници, од кои секоја е индикација за три идеи за пет минути. Учесниците седат во круг и по секој пат кога вашиот билет стави напред на соседот. Секој од учесниците споделува идеи на соседот, со додавање на три нови идеи и по пет минути се лизга повторно во насока на стрелките на часовникот. Како резултат на овај брз методот е раѓаат многу идеи во рок од триесет минути. (сл.1)



Слика 1 Метод 633

Со оваа метода членовите на тимот што се мошне покреативни, бидејќи развиваат хоризонтално (креативно) мислење и спротивното од вертикално (логичко) мислење. Разликата помеѓу вертикалното и хоризонталното мислење е илустрирана во табела 1.

Табела 1 Споредба помеѓу логичкото и креативното мислење

Вертикално (логичко) мислење	Хоризонтално (креативно) мислење
Само едно добро решение (селективност).	Многу можни решенија (генеративност).
Аналитичко мислење (оценување).	Провокативно мислење (без оценување).
Одлуките се донесуваат последователно, според правила.	Одлуките се донесуваат хаотично, без ред
Ако при одреден чекор не може да се донесе позитивно решение, процесот престанува.	Ако при одреден чекор не може да се донесе решение, се скока на нешто друго.
Се следи само решението кое најмногу ветува	Се следат сите можни решенија.
Се разгледуваат само важните факти.	Се разгледуваат сите факти.
Се занимава само со реалните решенија познати на науката денес.	Може да креира своја реалност (фантазија)
Поместување се јавува само ако е јасна насоката во која се оди.	Се движи секако, само да најде решение.
Се запазуваат класификациите по нивоа.	Се прават нови класификации на објектите со цел да се добијат нови идеи..

4 ЗАКЛУЧОК

Идејата сама по себе не претставува решение на сите проблеми, ама претставува голем поттикнувачки фактор за отпочнување на бизнис активности. Групирање на идеи може да се изврши и преку одредени научни методи. Во светот постојат неколку широко применети методи кои поттикнуваат интуитивно размислување. Верувам дека во современиот свет на креативноста и иновацијата се многу важни концепти, а со тоа и методи со кои се поттикнува и развива. Оригиналност ни овозможува да се движат подалеку од вообичаените, добро воспоставени решенија, да се биде различен и да се издвоите. Важноста на оригинални решенија дури и во научните истражувања, која е базирана на иновативни идеи. Овие идеи потоа се развиени и применети да привлече целото општество напред. Затоа е исклучително важно да се создаде општество кое дозволува, па дури и го поттикнува, како големи разлики во мислењето. Во овој труд се дискутираше групна метода за да се стимулира креативното размислување, и бидејќи тоа е метод вклучува една група на луѓе, основната цел е да се соберат голем број на идеи, без оглед на нивниот квалитет.



КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. V.Sriča: Upravljanje kreativnošću, Školska knjiga, Zagreb, 1994.
2. J.M. Higgins: 101 Creative Problem Solving Techniques: The Handbook of new ideas for business, New Management Publishing Company, Inc., Florida, 1994.
3. Prosojnice Six Thinking Hats Edwarda de Bona. Najdeno 08. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.pmkerala.org/media/events/Six_Thinking_Hats.pdf
4. Sriča, V. (1999). Ustvarjalno mišljenje. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Stennes, B. (2004). Innovation: Case by case. Des Moines: De Bono Thinking Systems.
6. <http://www.kreativnasola.si/2010/10/tehnike-ustvarjalnega-misljena/>

ПРИДОНЕСОТ НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ ВО ИНСТИТУЦИОНАЛНИОТ ОДНОС КОН ПРОМЕНИТЕ

МБА Наташа Коцевска

Бизнис академија Смилевски - БАС,
natasa.bas@gmail.com

АПСТРАКТ

Процесот на Организациското учење го отсликува патот на развој на поединецот, а со самото тоа допринесува за подобрување на подигање на институционалното ниво во организацијата. За да га подобриме процесот на организациско учење во организациите мораме да го наметнеме трендот на организација која учи. За потребите на мојот труд направив истражување на пазарот во кое беа опфатени 115 испитаници од различни организации. Врз основа на добиените резултати од регресивна анализа се заклучува дека системот на варијабли кои го дефинираат ОУ нема статистички значајно влијание врз ниту една варијабла која го дефинира институционалниот однос кон промените, додека поединечно дел од варијаблите имаат значајно влијание. Што се однесува до индивидуалниот однос кон промените, резултатите упатуваат на статистичко значајно влијание на организациското учење врз индивидуалниот однос. Од добиените резултати се наметнува прашањето како да се подобри институционалниот однос во организациите со цел по ефикасен институционален однос.

Клучни зборови: Организациско учење, институционален однос, организации што учат



ВОВЕД

Промената која се случува во организацијата често е проблем за единката во организацијата бара дополнителен напор за остварување на посакуваната цел. За да може една промена да успее многу е битна подготовката за промената како на индивидуален така и на институционален план. Целината на организацијата каде сме како компанија, а потоа и како индивидуи ја дава сликата за потребата од промена и способноста за реализација на истата. За да можеме да ја согледаме разликата на процесот на промени во овој труд ќе се насочиме кон процесот на промента на изнтитуционално ниво. Во спроведениот анкетен прашалник кој беше предмет на обработка на мојот труд беа разгледани елементите кои ја отсликуваат промената на институционално ниво кои беа еден дел од спроведеното истражување. Индивидуата како единка игра голема улога во процесот на промената, а со самото тоа и организацијата ја создава својата целина за остварување на промената. Организацијата не е непроменлива целина која еднаш се оформува и останува таква засекогаш, таа е целина која мораме константно да ја менуваме во согласност со потребата и побарувачката од промени. Со самото тоа организациското учење ја дава рамката за константно следење на промената на пазарот. Суштината на организациското учење е да создава процеси во организацијата кои постојано ќе се менуваат и подобруваат.

1 МЕТОДОЛОШКИ ПРИОД

Организациите се клетки на општеството кое не опкружува. Секоја организација засебно ја остварува патеката на својот кариерен развој, но вработените како клетки на организацијата ја отсликуваат внатрешноста. Луѓето ја градат организацијата, но истовремено и организацијата ги создава луѓето. Брзиот развој на технологијата и се поголемата употреба на ИТ технологијата го наметнува патот по кој организациите мораат да научат како да чекорат, како да се менуваат и да бидат во чекор со она што ги опкружува. Во вакви услови, каде менувањето на опкружувањето на организациите е доста брзо, се забележува доцнењето на организациите кон прилагодувањето на новото време. Од голем број на истражувања можеме да заклучиме дека организацијата се носители на промените. За таа цел вработените кои се дел од компаниите кои треба да се развиваат и надградуваат за да може и компанијата да го достигне своето ниво на раст и развој со процесот на промените кои се наметнуваат со оглед на надворешните сегменти. Да создадеме организации што учат и да ги развиеме принципите на взајемна доверба и почит, рамноправност и взајемно меѓусебни односи. Па така и ова истражување ќе допринесе за да дознаеме до каде и во колкава мера во организациите се застапени овие сегменти на посветеност на организациско учење. Цел на истражувањето е да се согледа застапеноста на организациското учење во компаниите, каков е ставот на вработените и состојбата во која тие се наоѓаат во процесот на промената.

Основната цел на истражувањето е да се утврди влијанието на организациското учење (ОУ) кон институционалниот однос кон промените во современите организации односно да се изврши анализа на исказите на испитаниците во спроведеното истражување и да се утврди поврзаноста на организациско учење врз организациските промени на институционално ниво.

Современите организации создаваат услови за учење, услови за личен и професионален развој на вработените преку соодветни стратегии на организациско учење. Како што веќе напоменав, со помош на стратегиите на организациското учење се очекува организациите да предизвикаат промени кои се позитивни за напредокот и постигнувањето на стратешки цели. Истражувањето беше спроведено на примерок од 115 испитаници, вработени во партнерски организации на

БАС со цел да се утврди влијанието на организациското учење (ОУ) кон институционалниот однос кон промените во современите организации.

Подолу во табелите се наведени полот, возрастта, степенот на образование и работното искуство на целната група испитаници.

Табела 1 Пол на испитаниците

	Фреквенции	%
Машки	63	54,8
Женски	52	45,2
ВКУПНО	115	100

Табела 2 Возраст на испитаниците

	Фреквенции	%
До 25 години	18	15,7
25-30	15	13,0
30-40	29	25,2
40-50	24	20,9
50-60	17	14,8
Над 60	12	10,4
ВКУПНО	115	100

Табела 3 Степен на образование

	Фреквенции	%
Основно образование	3	2,6
Средно образование со 3 години	11	9,6
Средно образование со 4 години	41	35,7
Додипломски студии	44	38,3
Постдипломски студии	14	12,2
Докторски студии	2	1,7
ВКУПНО	115	100

Табела 4 Работно искуство

	Фреквенции	%
Помало од 1 година	14	12,2
1-5 години	23	20,0
5-10 години	34	29,6
10-15 години	31	27,0
Поголемо од 15 години	13	11,3
ВКУПНО	115	100

Податоците се прибирали со анкетен прашалник каде освен општите податоци, испитаниците ги изразуваат своите мислења и ставови за споделување и користење на нови знаења и искуства (ОУ) како и промените во организациите. Од спроведеното истражување можеме да заклучиме дека елементите кои го отсликуваат влијанието на ОУ врз институционалниот однос на промената се следниве:



- Дали Вашата организација спроведува промени
- Дали сте информиран за процесот на промените
- Дали Вашата организација континуирано ги следи промените
- Дали сметате дека во Вашата организација постои недостаток на вистински менаџери и лидери кои можат да се справат со секакви промени, без разлика од каде се произлезени
- Дали Вашата организација користи објективни индикатори за мерење на задоволствто на вработените и потрошувачите (клиентите)
- Дали Вашата организација редовно организира тренинг и обука за подигнување на нивото на подготвеност и свест на вработените за препознавање на потребите за адаптирање во согласност со можните промени.

Корелација на Организациското учење кон институционалниот однос на промената

Табела 5

Ознака	Индикатор (назив на прашањето)	Просечна оценка
ОП12	Дали сте информирани за процесот на промените	2,71
ОП03	Дали учествувате во процесот на промени во организација	1,96
ОП05	Во промените гледам шанса за побрз развој и поголем успех на организацијата	3.41

Табела 6

Ознака	Индикатор (назив на прашањето)	Просечна оценка
ОУ03	Со набљудување на работата и однесувањето на претпоставените	2.85
ОУ05	Со следење на искуствата и работата на конкуренцијата	2,96
ОУ08	Со надоградување преку самообразование	3,83
ОУ12	Со учење од клиентите	3,40

Врз основа на добиените резултати од регресивната анализа се забележува дека варијаблите кои го дефинираат влијанието на организациското учење на институционално ниво не се забележува значително влијание врз процесот на промената. Од горенаведеното можеме да заклучиме дека организациите во кои се спроведува промена воопшто не водат грижа за организациската поставеност и посветеност на вработените кон оставрување на поскауваната цел.

2 ЗАКЛУЧОК И ПРЕДЛОГ МЕРКИ

Како што сумираме, системот на варијабли кои го дефинираат ОУ нема статистички значајно влијание врз институционалниот однос кон промените. Оттука ќе наведам некои предлог мерки кои би можеле да ги преземат компаниите и постепено да го менуваат начинот на работа преку кои би се подобрila колективноста и организацискиот однос кон промените.

Организациите да поттикнуваат учење по принципот „заедничко вложување на организацијата и поедниците во човечкиот интелектуален капитал“.

Организациите да поттикнуваат процес на учење на секој од секого, учење од и за организацијата.

Да се овозможи и поттикне целно/наменско учење кое е поврзано конкретно со дадена развојна стратегија.

Организациите да го поттикнуваат личното мјсторство-индивидуалните знаења, вештини и способности.

Организациите да го овозможуваат развојот на менталните модели (психички, внатрешни, скриени идеи кои постојат кај вработените).

Организациите треба да ја стимулираат и интегрираат личната визија на вработените во развојот и постигнувањата на стратешките достигнувања.

Организациите треба да поттикнуваат тимска работа, со посебен акцент на тимското учење, усогласување на индивидуалните и тимските цели произлезени од оперативните и стратешки цели.

Современите организации треба да стимулираат системското мислење кое секако ја нагласува поврзаноста на членовите на тимот како и меѓусебната соработката на тимовите.



КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Адижес, И. (1991): Овладување со промените, ДЕТРА Центар, Скопје.
2. Апостоловска, А. (2012): Организација што учи - Компонента на иновативна организација, Зборник на трудови од Прва меѓународна конференција, БАС, Битола.
3. Argyris, C. (1976) Organizational learning and effective management information systems: a prospectus for research, Working paper, Cambridge: Harvard University.
4. Јакупи, Т. (2005): Организациското учење и човечките ресурси, Бигосс, Скопје.
5. Смилевски, Џ. (2000): Предизвикот и мајсторството на организациските промени. Скопје: ДЕТРА Центар.
6. Смилевски, Џ. (2002): Организациското учење и транзиционите промени во образоването. Воспитание, бр. 2, стр. 12-33, Штип.

СЕКЦИЈА 2:

Иновативни решенија во работењето на
организациите





УДК: 005.742:005.72]:334.722(497.7)

ЕВАЛВАЦИЈАТА КАКО ПОТТИК ЗА КОРПОРАТИВНОТО ПРЕТПРИЕМНИШТВО ВО СОВРЕМЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

МБА Тања Тасевска

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

Иван Тасевски

Бизнис Академија, Смилевски-БАС, Скопје
ivan.tasevski@hotmail.com

АПСТРАКТ

Евалвацијата, претставува процес, кој врз основа на споредување со поставените критериуми да се донесе оценка за направеното и неговите резултати. Евалвацијата можеме да ја сфатиме единствено ако ја воочиме врската со планирањето, реализацијата, следењето и унапредувањето. Станува збор за синцир од меѓусебно условени елементи. За евалвацијата може да се каже дека таа се врши во текот на целиот процес. Со неа започнува и завршува еден развоен циклус. Секоја етапа се евалвира на развојниот циклус (информирање, анализа на состојбата, дефинирање на проблемите, утврдување на приоритетите) и нејзините крајни резултати.

Практикувањето на претприемничко однесување во рамки на постојна организација, потфат или проект се нарекува корпоративно претприемништво. Евалвацијата е моќно средство за планирање, особено за подобрување на нашите способности, проекти и активности. Затоа треба да се поими како основно средство во процесот наменет за општествена промена. Главната сила на евалвацијата е во подготовката нештата да ги направиме подобро од претходно. Токму заради тоа, да може да се направи чекор напред и да се има успех во истиот е да се заврти на назад, кон направеното и резултатите од него. Овој труд дава одговор на прашањето: дали и колку евалвацијата значи успех во однос на наредниот потфат во организацијата.

Клучни зборови: евалвација, корпоративно претприемништво, проект;

ВОВЕД

Практикувањето на претприемничко однесување во рамки на постојна организација, потфат или проект се нарекува корпоративно претприемништво. Корпоративното претприемништво може да се однесува на:

- создавање на нова бизнис единица внатре во самата организација (отсек, оддел, сектор) или надвор од организацијата (нова организација), заснована врз постулатите на претприемништвото (креативност, иновации, можности, проактивност, ризик), а во насока на унапредување или засилување на конкурентноста на пазарот преку имплементирање на нови решенија или проекти
- целосна претприемничка филозофија на делување и однесување на вработените во рамки на постојната организација.

Предмет на интерес претставува вториот аспект на интрапретприемаштвото, односно практикувањето на претприемничко однесување од страна на вработените во компаниите. По дефиниција, големото значи крутото, нефлексибилното, бирократско и тромавото, што е и причина зошто при услови на економски потреси, турбуленции и рецесии, големите компании се први на удар и потресите во нивната средина се чувствуваат силно во целата економија. Оттука, постепено се разбира и прифаќа ставот дека имплементирањето на претприемничкото делување во постојното работење, преку креативно размислување, иновативно делување, гонење на можности без оглед на моментално поседуваните ресурси, проактивноста и превземањето на умерен ризик, се суштинска и судбинска потреба на бизнисот.

Постојат два различни моменти на претприемничко размислување и делување во една организација и тоа:

- корпоративно претприемништво (претприемничко размислување и делување на вработените кои не се на менаџерски позиции) и
- претприемнички менаџмент (спој на менаџерско и претприемничко размислување и делување на менаџментот во организацијата).

За корпоративното претприемништво може да се каже дека се соочува со многу препреки, ограничувања и проблеми. На пример:

- креативноста и иновативноста при изведување на процесите и задачите ретко се дозволуваат
- фразата “Направи го ова како што ти велам и не прашувај ништо повеќе” е обид да се држи вработениот во делумна “темнина” и секогаш да биде зависен од инструкциите на надредениот, а сопственото мислење да го задржи за себе, без можност од покажување на креативниот потенцијал во решавање на проблемите
- секој обид да се заобиколи постапката, а во функција на побрзо и поуспешно решавање на проблемите и поефикасно извршување на задачите е предмет на критика и санкција, иако оди на штета на самата организација
- претприемнички настроениот вработен најчесто го доживуваат како чуден, несфатлив, бунтовник но и личност која сака да и наштети на организацијата
- доколку некоја иницијатива не потекнува од претпоставениот се смета дека е погрешна се до моментот кога тој ќе ја претстави како негова или исправна



- Вработениот мора да ги почитува пропишаните параметри и дозволените ресурси, се останато не се дозволува. Никому не смее да му падне на памет да превземе ризик, бидејќи големите компании го перципираат ризикот само како ризик со негативен предзнак (веројатност да се изгуби нешто), а претприемачот во фокусот на делување го преферира ризикот со позитивен предзнак (веројатност да се стекне добивка). Има уште многу други препреки кои “стојат” на патот на корпоративното претприемништво, но треба и да се спомнат и неколку совети за нивно надминување, а исто така и совети за структуирање на средина која ќе ги негува принципите на интрапретприемништвото, и тоа:
- одреден степен на децентрализација, која од една страна ќе му овозможи на интрапретприемачот да делува креативно, иновативно и проактивно, а од друга страна ќе ја задржи компактноста на организацијата
- полабава, понеформална контрола
- помалку организациски нивоа, со директна комуникација
- да постои авторитет од стручност, а не од позиција во хиерархијата
- слободен пристап до ресурсите на организацијата, како во целост би се ценел потенцијалот на претприемачот
- неформална и слободна комуникација во тимот и тоа помеѓу вработените и менаџментот
- текот на идеите повеќе да биде од долу кон горе наместо обратно бидејќи вработените се тие кои се соочуваат со препреките и проблемите и темелно ја разбираат природата на проблемите и процесите
- поставување на цели, а не на правила и насоки за остварување на истите
- и успехот и неуспехот се заеднички (на менаџментот и на вработените)
- креативноста и иновациите се приоритет во планските документи на организацијата бидејќи без иновации компаниите се неминовно осудени на пропаст

1 КОРПОРАТИВНО ПРЕТПРИЕМАШТВО

Корпоративното претприемаштво е процес во кој еден поединец или група во постојната организација создава ново вложување или развиваат иновација. Значи, организацискиот процес што придонесува за опстанок, унапредување и развивање на перформансите на фирмата, каде еден поединец или група во постојната организација создава ново вложување или развива иновација, се нарекува корпоративното претприемаштво.¹³

Друга значајна поставка е дека корпоративното претприемаштво е збир на иновации, обновување и претприемачки напори на фирмата.¹⁴ Фактите покажуваат дека практиките на корпоративното претприемаштво се изразуваат т.е. потврдуваат преку ефективна примена на процесот на стратегиски менаџмент на фирмата.¹⁵ Едно од прашањата на кои се осврнува фирмата кога применува процес на стратегиски менаџмент за помагање на корпоративното претприемаштво, е да се одреди како да се искористи генијалноста на вработените во фирмата

¹³ Sharma & Chrisman, Toward a reconciliation, 18.

¹⁴ S. A. Zahra, 1995, Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts, Journal Business Venturing, 10: 225-247.

¹⁵ Barringer & Bluedorn, The relationship between, 422; R. W. Smilor, 1997, Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity, Journal of Business Venturing, 12: 341-346.

и да се наградат за тоа, истовремено да се задржат некои награди за претприемачките напори во корист на акционерите.¹⁶

Интерното корпоративно вложување претставува збир на активности што се применуваат за да создадат откртија и иновации со помош на внатрешни средства. Трошоњето на истражување и развој е поврзано со успехот на интерното корпоративно вложување. Едноставно кажано, фирмите не се во можност да измислуваат новитети или да иновираат без значителни инвестиции во истражување и развој. Со почетокот на XXI век евидентно е дека американските фирми се залагаат за важноста на поддршката за истражување и развој. Всушност, сумата на финансии лоцирани за истражување и развој од страна на американските фирми во текот на 2000 година беа планирани да се зголемат за 10 проценти, споредено со 1999 година. Двигател на овие инвестиции, некои експерти веруваат дека е фактот што „компаниите гледаат таму каде што треба да бидат во следните пет до десет години за да станат конкурентни. Тие треба сега да ги потрошат парите за да стигнат таму“. Сепак, како што е наведено во претходниот Стратегиски фокус, компаниите во другите земји, вклучувајќи ги јапонските фирми, исто така, посветуваат значителни ресурси на истражување и развој, како признание на поврзаноста на новациите со конкурентскиот успех во XXI век. Општо погледнато, може да се рече, дека, има две форми на интерно корпоративно вложување и тоа:

- самостојно стратегиско однесување и
- поттикнато стратегиско однесување.

2 ЕВАЛВАЦИЈАТА НА ПРОЕКТИ КАКО ДЕЛ ОД ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПОЛИТИКА

Интерното корпоративно вложување претставува збир на активности што се применуваат за да создадат откртија и иновации со помош на внатрешни средства. Трошоњето на истражување и развој е поврзано со успехот на интерното корпоративно вложување. Едноставно кажано, фирмите не се во можност да измислуваат новитети или да иновираат без значителни инвестиции во истражување и развој. Со почетокот на XXI век евидентно е дека американските фирми се залагаат за важноста на поддршката за истражување и развој. Всушност, сумата на финансии лоцирани за истражување и развој од страна на американските фирми во текот на 2000 година.

Еден латински поет го нарекол човекот: “*rerum novarum cupidus*” што значи “алчен за нови работи”. Менаџментот во организацијата треба од вработените да направи токму такви. Најчесто поставувано прашање од раководството во организацијата е: Како да се совлада отпорот спрема иновациите во претпријатието? Со растење на фирмата расте и отпорот кон промените. Затоа е потребна голема борба за реализација на промените. Во секој случај ова прашање е погрешно, а вистинското прашање би гласело: Како може организацијата да се направи претприемлива за иновации? Како да се направи постојано да бара иновации и да работи на нивно создавање?

Тоа ќе се направи со усвојување и спроведување на посебни деловни политики и тоа:

- иновацијата мора да е атрактивна за менаџерите во организацијата па и директно корисна, односно не би требало секогаш да се задржува на она што веќе постои.

¹⁶ 27S. D. Sarasvathy, 2000, Seminar on research perspectives in entrepreneurship (1997), Journal of Business Venturing, 15: 1-57



- мора точно да се дефинираат и објаснат, значењето на создавањето и негувањето на потребата за иновации и временската димензија на настанувањето и развојот на тие иновации.
- Постои единствен начин иновациите да се направат атрактивни за менаџерите:
- постоење и спроведување систематска политика за отфрлање на сето она што е застарено, непродуктивно, како и сето она што создава грешки, промашувања и погрешно насочени напори во работата и организацијата на организацијата
- поинаков облик на деловна политика е оној кој му е потребен на организацијата за тоа да стане “алчно за нови работи”. Тоа во суштина е соочување со фактот дека сите постоечки производи, услуги, пазари, канали на дистрибуција, процеси, технологии, имаат ограничен и обично краток век на траење. “Рендгенската” снимка на бизнисот не снабдува со информации, кои помагаат да се дефинира колку и какви иновации се потребни во организацијата или работата која ја работиме, во кои области тие информации се користат и во кои временски рамки?
- Системско отфрлање на застарените, надминати работи. “Рендгенската” снимка на постојната работа, производи, услуги, пазари, технологија како и утврдување јаз и иновативни потреби. Сето ова заедно овозможува организацијата да формулира организациски план за остварување на иновацијата, како и рокови во кои треба да се оствари. Таквиот план обезбедува буџет кој мора да биде соодветен на иновациите
- секоја организација мора да биде водена така што ќе работи “денес” на нови производи, услуги, процеси и технологии, кои иднината ќе ја направат да биде поинаква и подобра од сегашноста

Утврдено е дека големите системи кои правилно работат, имаат можности поради големите и силни тимови, како и поради големите лаборатории, да бидат големи новатори. И малите претпријатија имаат големи можности за иновација, поради нивната флексибилност и брзо реагирање на профитните шанси. Но средните претпријатија по ова прашање се во најнеповолна состојба.

3 САМОЕВАЛВАЦИЈАТА ГО РАЗВИВА ПРЕТПРИЕМАЧКИОТ ДУХ

Основната потреба за развојот на еден бизнис кога станува бирократизиран е појава на интрапретприемачи. Во една таква фаза бизнисот станува тром, не може да одговори на оние “вистинските” потреби на пазарот, за што во минатото го бивало. Затоа целта на секој менаџер е да го врати бизнисот во “топ” форма. Поради враќањето во топ форма треба уште еднаш да се “открие”, односно фирмата да стане повторно “млада”, па се поставува прашањето како тоа да се направи. Најдобро е тоа да се направи со:

- редефинирање на пазарот
- редефинирање на производот (услугата)
- редефинирање на ресурсите
- ревитализација на оперативниот (производствениот) систем
- ревитализација на менаџментот
- ревитализацијата на организациската култура

Организацијата потребно е пак да стане иновативна, креативна, адаптибилна, односно каква што била кога се формирала. Организацијата може да стане претприемачка со:

- елиминација на неефикасната бирократија и бирократското однесување;

- оформување на претприемачки деловни единици, кои самостојно и автономно ќе функционираат
- оформување на “фирми во фирмии” според принципот “секој проект нова фирма”

Менаџерот треба успешно да ја “игра” и лидерска улога, како што успешно ја “игра” улогата на претприемачот. Карактеристики, знаења и способности кои овозможуваат интрапретприемачко однесување се:

- способност за воочување на деловни шанси
- превземање ризик
- способност за управување со стресни и ризични ситуации
- лидерство
- натпреварувачки дух, перманентно повторување и докажување на пазарот
- адаптибилност, флексибилност, истрајност, упорност и посветеност на работата
- подготвеност за перманентно учење и акциска ориентираност.

4 ЕВАЛВАЦИЈАТА – ПОТТИК ЗА УСПЕХ ВО ОДДЕЛНА ОРГАНИЗАЦИЈА ВО МАКЕДОНСКИОТ БИЗНИС СЕКТОР

Интрапретприемачко работење има свои карактеристики. Едно мислење вели дека големите деловни системи не иницираат иновации. Тоа е мислење за големи системи кои работат со проблеми. Во практиката најчесто големите системи кои правилно работат, имаат можности поради големите и силни тимови, да бидат и големи новатори. И малите претпријатија имаат големи можности за иновација бидејќи се повеќе флексибилни и има можност за брзо реагирање на профитните шанси. Но средните претпријатија се во најнеповољна состојба.

За поуспешно имплементирање на интрапретприемаштвото потребно е одговорноста да се лоцира пониско во хиерархиската структура, но и да се направат поголем број мали и функционални единици. Едно од поглавните обележја на работата на интрапретприемачите е тоа што тие се желни да постигнат нешто, а за тоа имаат пречки во самата организација. Но постојат други големи компании кои ги користат услугите на интрапретпримачите и не им поставуваат никакви бариери, затоа може да се каже дека таквите компании се успешни. Пример за големите компании, кои се покажале како добри иноватори, “Johnson & Johnson”, “3M”, “Citibank”, “Intuit” и други.

За успешно развивање на интрапретприемачкиот дух во организацијата, потребно е да им се оддаде признание на луѓето кои успеале нешто да направат. Одредени компании кои низ овој серијал се наведени како успешни примери во некој миг можат да се најдат во криза, па дури и да банкротираат поради различни причини. Потребно е да се направи атмосфера никој да не се чувствува загрозено, да се даде слобода во работењето, да се поддржат, како и да се обезбедуваат средства за поттикнување.

За стимулирање на интрапретприемачи од страна на врвното раководство во организација потребно е да ги пофалуваат за постигнатите резултати и подобрено работење на организацијата. Повеќе од интрапретприемачите повеќе сакаат признанија отколку парични награди, но во оваа дејност се користат двата начини за нивно стимулирање. За реализирање на било каква замисла, постои тимска работа. Таа не се оформува преку ноќ, туку е потребно на долг период. Тимската работа треба да се негува и форсира во големите организации.



Постојат неколку фактори за успех на интрапретпримачките потфати во организација: потфати со цел висока профитабилност и поголемо пазарно учество; подршка од топ менаџментот и пазарна структура. Менаџментот во организацијата бара усвојување и спроведување на одредени политики во четири главни области:

- организацијата мора да биде отворена за иновации и спремна да ги забележи промените како можност, а не како опасност и закана. Таа мора да биде организирана да ја извршува тешката работа на претприемачот. За да се создаде клима за претприемаштво во организацијата, неопходно е постоење и спроведување на одредени политики
- треба да се спроведе систематско мерење или барем оценување на перформансите на организацијата како претприемач и иноватор, како и учење за подобрување на тие перформанси.
- менаџментот во организацијата бара постоење и примена на одредени практики на организациската структура, политика на создавање раководен кадар и управување со претпријатието, како и политика на наградување.
- менаџментот на организацијата не треба да ги обесхрабрува настојувањата на поединци да реализираат одредени бизнис идеи. Нормално, доколку тие идеи се “издржани”.

5 ЗАКЛУЧОК

Корпоративното претприемаштво е процес во кој еден поединец или група во постојната организација создава ново вложување или развиваат иновација. Друга значајна поставка е дека корпоративното претприемаштво е збир на иновации, обновување и претприемачки напори на фирмата. Фактите покажуваат дека практиките на корпоративното претприемаштво се изразуваат т.е. потврдуваат преку ефективна примена на процесот на стратегиски менаџмент на фирмата. Несомнено е дека во македонскиот бизнис сектор претприемаштвото е поткрепено со низа проекти. Евалуацијата пак, претставува споредба на фактичките ефекти од проектот во светлината на договорените стратешки планови.

Евалуацијата го анализира она што се поставило за цел, она што се остварило и како се остварило тоа. Може да биде формативна (се спроведува во текот на циклусот на еден проект или организација), формативната евалуација има за цел подобрување на стратегијата или на начинот на функционирање на проектот или на организацијата). Исто, може да биде сумарна (прибирање на лекциите од завршен проект или од организација која повеќе не функционира). Овие показатели ја обезбедуваат рамката на системот за мониторинг и евалуација. Тие ќе го кажат она што сакаме да го знаеме, како и кои видови информации ќе биде корисно да се соберат. Преку мониторингот и евалуацијата се овозможува да се провери „прагот на успешност“ на развојната работа. Не „дали остваруваме профит?“, туку „дали ги менуваме работите?“ Во повеќе од организациите на „мониторинг и евалуација“ се гледа како на барање на донаторите, а не како една од алатките за управување. Едно од правата на донаторите е да знаат дали нивните пари се трошат како што треба. Најважна примена на мониторингот и евалуацијата за самата организација или проект е тоа да видат како работат во однос на целите, дали остваруваат ефект, дали работат ефикасно и да научат доколку се појави некој проблем како да го направат подобар.

Како предлози кои произлегоа од претходно изнесеното, може уште еднаш да се констатира, дека за подобра ефикасност и ефективност во работата на сите организации, во процесот на

евалвација на проектите, а во насока на развивање на корпоративното претприемаштво потребно е:

- да се почитуваат резултатите од евалвацијата, да се анализираат и да се делува по нив,
- евалвацијата да е транспарентна ,
- евалвацијата да нуди поттик за нови свежи идеи,
- евалвацијата да претставува поттик за успех,
- евалвацијата да претставува организациска политика.



КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ангелески, М. (2010), Проектен менаџмент, Економски факултет, Прилеп.
2. Bobera, D. (2007). Projektni menadžment, Ekonomski fakultet, Subotica.
3. Jovanović, P.(2008) Upravljanje projektom, FON, Beograd.
4. Kerzner, H. (2003). Applied Project Management: Best Practices on Implementation, John Wiley&Sons, New Jersey.
5. Kerzner, H. (2003). Project Management: A Systems Approach to Planning Scheduling and Controlling, eighth edition, Hoboken NJ, John Wiley & Sons, Inc.
6. Костов, С. (2006). Нов јавен менаџмент, Скопје.
7. Levine, H. A. (2002). Project management, Tips, Tactics and Tools, John Wiley & Sons, New York.
8. Mirjana K., Rado M., Uroš S. (2010). Model of EU funds use for projects realization in pre accession countries: the case of Serbia.
9. Mylor, H. (2003). Project Management, Prentice Hall, Essex.
10. Majstorović, V.(2001). Upravljanje proizvodnjom i projektima - Production and Project Management; DAAAM International Vienna, Sveučilište u Mostaru.
11. Olive Publications. (2002). Planning for Monitoring and Evaluation, Olive.
12. PMI (2004). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK - Guide); PMI.
13. Shapiro, Janet. (1996). Evaluation: Judgement Day or Management Tool?, Olive publications.
14. Соклевски, Т. (2010). Основи на проектниот менаџмент, БАС, Скопје.
15. Соклевски, Т. (2012). Мерење на проектна извештаја, БАС, Скопје.

СТРАТЕГИЈА НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ПРЕКУ ТЕХНОЛОШКИ РАЗВОЈ И ВОВЕДУВАЊЕ НОВИ ТЕХНОЛОГИИ

М-р Марјан Трајковски

Раде Кончар - ТЕП, Д.О.О.Ел.

marjan.trajkovski@koncar.com.mk

Проф. Д-р Маја Кочоска

БАС – Бизнис Академија Смилевски,

maja.kocoska@gmail.com

АПСТРАКТ

Стратегија означува способност или одредени вештини со кои можат да се најдат вистинските начини за да може некој да оствари одредена цел.

Секоја компанија изработува маркетинг стратегии, за различни производи. Мора да се напомене дека, за еден ист производ компанијата ја редефинира маркетинг стратегијата неколку пати, во текот на животот на тој производ.

Како што се менуваат економските услови, како што конкурентите почнуваат да изработуваат и пласираат нови и слични производи, така секоја компанија мора да планира одредени стратегии за фазите од животниот циклус на производот.

Секоја компанија бара начин да се продолжи животниот циклус на некој производ, а со тоа и неговата профитабилност.

Стратегија се користи се повеќе во бизнисот, бидејќи секој менаџер сака неговата компанија или компанијата која ја управува: да работи профитабилно и да остварува добивка, да има раст и проширување, да има одржлив развој и да има поголем пазарен удел.

Денес секоја компанија има своја стратегија.

Клучни зборови: стратегија, компанија, маркетинг, производ, квалитет.



ВОВЕД

Секоја компанија користи различни типови на Стратегии. Најчесто голем дел од компаниите во својата работа, користат Стратегија на конкурентска предност.

Стратегија на конкурентска предност, како што и самиот збор означува, е предност на компанијата над сопствените конкуренти. Компанијата за да стигне до проектираната или зацртаната цел, мора да создаде предност на полето на кое работи. Компанијата во создавањето предност може да користи внатрешни (интерни) и надворешни (екстерни) предности во однос на своите конкуренти.

Внатрешните (интерните) предности се од самата компанија, и можат да бидат:

- Технолошки развој на компанијата и воведување нови технологии во изработката на производите или услугите.
- Зголемен квалитет во работењето.
- Зголемена стручност на вработените во компанијата.
- Тимска работа.
- Ниски трошоци во работењето.
- Спремност на компанијата за давање технички решенија на клиентите.
- Разновидност на производите на компанијата.

Надворешните (екстерните) предности произлегуваат од самата конкуренција, и можат да бидат:

- Мал број на конкуренти.
- Слаба ефективност и ефикасност на компаниите кои се конкуренти.
- Слаб или намален квалитет на производите на конкурентските компании.

Најважно од се што треба да знаат компаниите, е фактот дека конкурентската предност што е направена или воспоставена, треба да се чува и одржува.

1 СТРУКТУРА

Како пример на компанија што користи и реализира Стратегија на конкурентска предност, ја посочуваме компанијата **РАДЕ КОНЧАР - ТЕП**.

Ќе го разгледаме профилот на компанијата **РАДЕ КОНЧАР - ТЕП**.

Компанијата е современа компанија во приватна сопственост. Континуирано се развива, притоа на своите клиенти им овозможува различни производи и услуги.

Силата на компанијата е во флексибилноста во работењето, во индивидуален пристап кон секој купувач и создавање на производ по мерка на купувачот со ефективни технички решенија, согласно Стандардите на компанијата.

Што можеме да кажеме за Внатрешните (интерните) предности на компанијата **РАДЕ КОНЧАР - ТЕП**, во реализација или остварување на Стратегија на конкурентска предност.

Колку технолошкиот развој на компанијата и воведување нови технологии во изработката на производите или услугите, влијае врз создавањето на конкурентската предност, може да се види од направената анализа за компарација помеѓу:

- Три машини за технолошки процес за пробивање и просекување на лимови,

- Две машини за технолошки процес за виткање на лимови.

Резултатите се следните:

ТЕХНОЛОШКИ ПРОЦЕС НА ПРОБИВАЊЕ И ПРОСЕКУВАЊЕ НА ЛИМОВИ:

Поранешна машина што ја поседува компанијата за технолошки процес за пробивање и просекување на лимови:

- Набавена е 1978 година, од Германската компанија TRUMPF.
- Работи со еден алат во главата од машината,
- Работи поединечно со еден удар,
- За секој удар, вработениот треба да ја поместува главата од машината рачно со помош на т.н “возење” по целата површина на почетното парче лим,
- За голема серија, треба подесување на секој удар, како и пренесување и преместување на сите парчиња лим, во зависност од бројот на удари.
- За производи со различни отвори, треба после завршување на сите операции од еден тип на отвор, постапката да се повторува толку пати, колку што има различни отвори.

Сегашна машина што ја поседува компанијата за технолошки процес за пробивање и просекување на лимови:



Слика 1 Машина за пробивање и просекување на лимови

Набавена е 2008 година, од Италијанската компанија EUROMAC.

- Работи со шест алати во главата од машината,
- Работи автоматски со повеќе удари - по претходно изработена програма,



- Со едно поставување на парчето на машината, истото се изработува.
- Вработениот треба само да контролира процесот.
- Најдобри резултати има во голема серија. Бидејќи програмата е во компјутерскиот систем на машината, деловите може да се изработуваат или да се стопираат, потоа да се продолжи нивната изработка друг ден, со друг вработен итн.

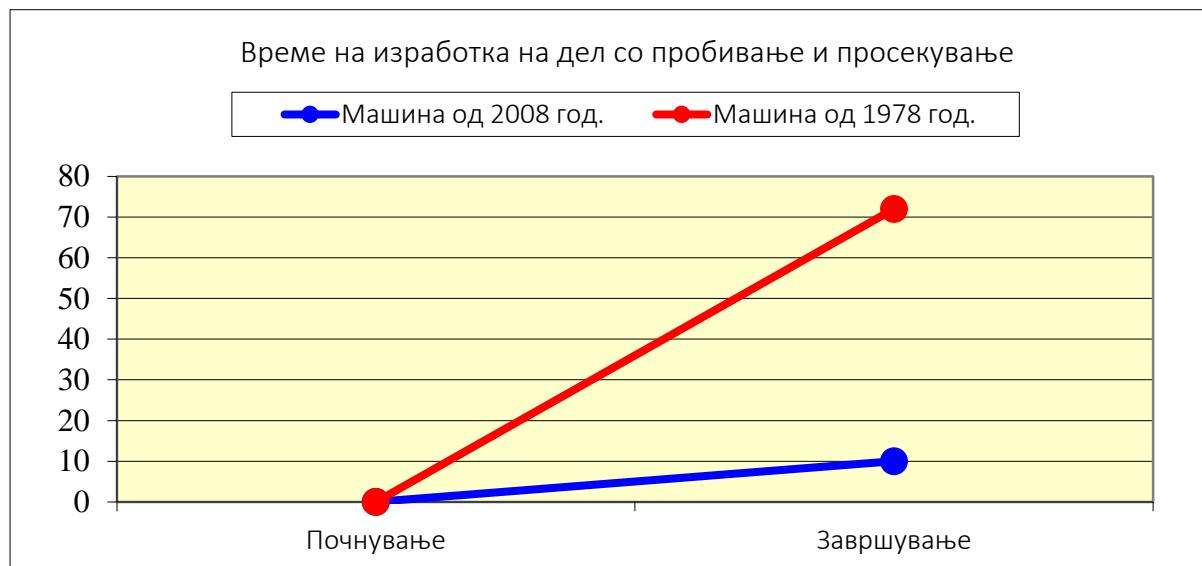
Колку за илустрација:

Табела 1 Време за реализацирање на технолошки процес за пробивање и просекување на лимови

Компанија Раде Кончар - ТЕП Процес на пробивање и просекување на лимови.	
Парче со површина 1000 mm x 1500 mm (1 m x 1,5 m), со по два отвори од 6 различни видови на отвори	Време на изработка (во минути)
Поранешна машина од 1978 година	72
Сегашната машина од 2008 година	10

Извор: Сопствено истражување

Графикон 6 Време за реализацирање на технолошки процес за пробивање и просекување на лимови



Сегашна машина што ја поседува компанијата за технолошки процес за просекување на лимови:



Слика 2 Машина за лазерско сечење на лимови

Набавена е 2011 година, од Италијанската компанија SALVAGNINI.

- Работи (лазерско сече) со воздух, кислород или азот,
- Работи автоматски по претходно изработена програма,
- Со едно поставување на парчето на машината, истото се изработува.
- Вработениот треба само да контролира процесот.
- Најдобри резултати има во голема серија. Бидејќи програмата е во компјутерскиот систем на машината, деловите може да се изработуваат или да се стопираат, потоа да се продолжи нивната изработка друг ден, со друг вработен итн.

Колку за илустрација:

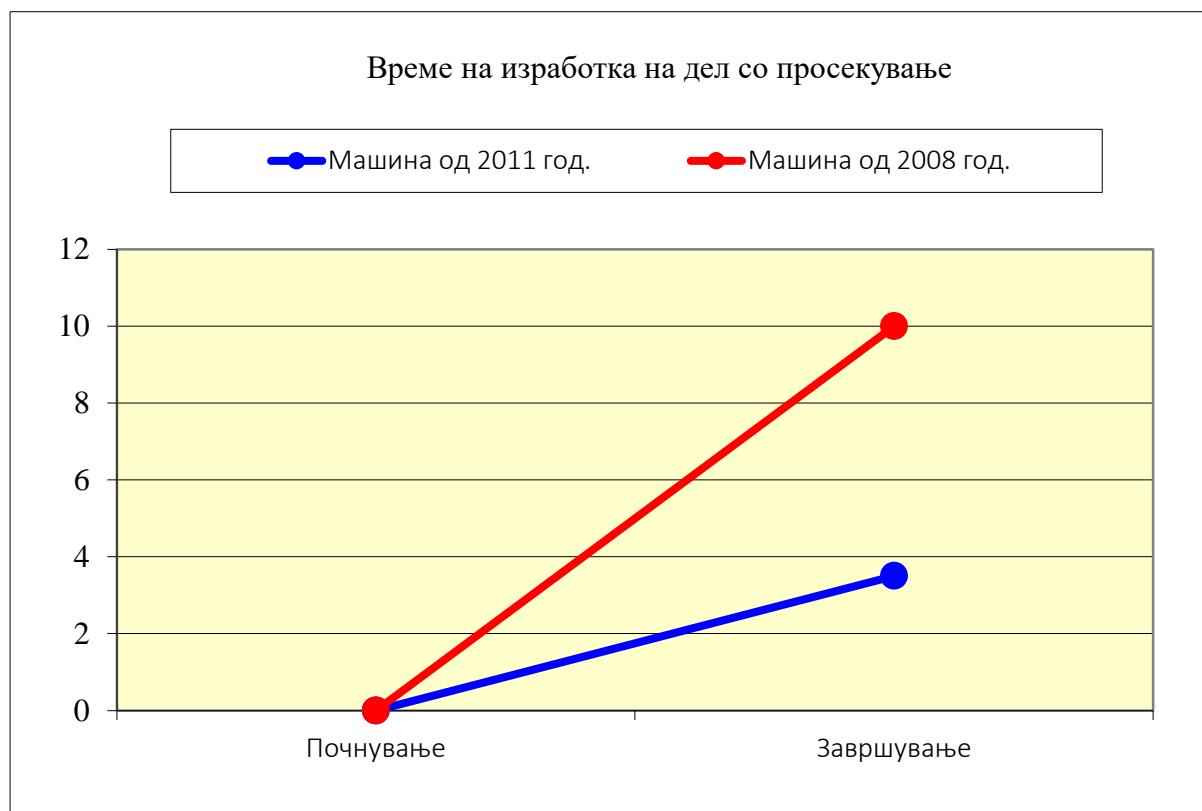
Табела 2 Време за реализирање на технолошки процес за просекување на лимови

Компанија Раде Кончар - ТЕП Процес на просекување на лимови.	
Парче со површина 1000 mm x 1500 mm (1 m x 1,5 m), со по два отвори од 6 различни видови на отвори	Време на изработка (во минути)
Сегашна машина од 2008 година	10
Сегашната машина од 2011 година	3,5

Извор: Сопствено истражување



Графикон 7 Време за реализацирање на технолошки процес за просекување на лимови



ТЕХНОЛОШКИ ПРОЦЕС НА ВИТКАЊЕ НА ЛИМОВИ:

Поранешна машина што ја поседува компанијата за технолошки процес за виткање на лимови:

- Набавена е 1976 година, од Германската компанија LVD.
- Работи поединечно со еден удар,
- За секој удар (виткање), вработениот треба да ги поместува граничниците рачно од задната страна на машината.
- После секое поместување на граничниците се врши проба на новото поместување (се врши и корекција доколку е потребно).
- За голема серија, треба т.н. дотерување на секој удар, пренесување и преместување на сите парчиња, во зависност од бројот на удари.
- За производи со различни димензии на виткање, треба после завршување на операцијата од едно виткање, постапката да се повторува онојколку пати колку што има различни димензии на виткања на делот.

Сегашна машина што ја поседува компанијата за технолошки процес за виткање на лимови:



Слика 3 Машина за виткање на лимови

Набавена е 2008 година, од Италијанската компанија VIMERCATI.

- Работи автоматски со повеќе удари - по претходно изработена програма,
- Со едно поставување на парчето на машината, истото се изработува со последователни виткања.
- Вработениот на крајот само го контролира парчето.
- Најдобри резултати има во голема серија. Бидејќи програмата е во компјутерскиот систем на машината, деловите може да се изработуваат или да се стопираат, потоа да се продолжи нивната изработка друг ден, со друг вработен итн.

Колку за илустрација:

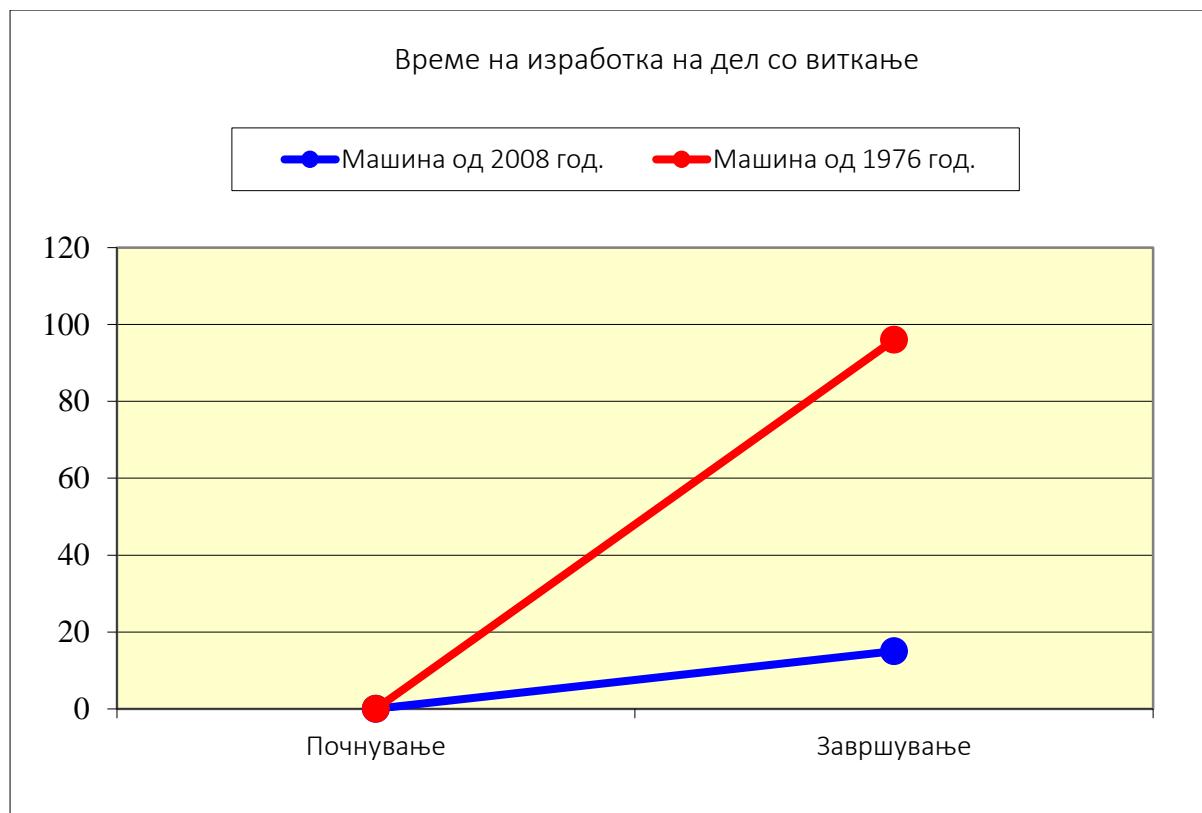
Табела 3 Време за реализацирање на технолошки процес за виткање на лимови

Компанија Раде Кончар - ТЕП Процес на виткање на лимови.	
Парче со површина 1000 mm x 1500 mm (1 m x 1,5 m), со 8 различни димензии на виткање	Време на изработка (во минути)
Поранешна машина од 1976 година	96
Сегашната машина од 2008 година	12

Извор: Сопствено истражување



Графикон 8 Време за реализацирање на технолошки процес за виткање на лимови



Што се однесува на зголемениот квалитет во работењето, во последно време, компаниите кои се купувачи, се повеќе во своите барања кон компаниите кои се нивни производители, ја истакнуваат потребата на воведување и имплементација на:

- Меѓународните системи за управување со квалитет,
- Меѓународните системи на управување со животната средина,
- Меѓународните системи за одржување здравје и безбедност при работа.

Компанијата **РАДЕ КОНЧАР - ТЕП**, следејќи го овој тренд, своето работење го подигна на повисоко ниво, преку следните активности:

- Компанијата поседува СЕРТИФИКАТ за своето работење, согласно имплементиран Систем за управување со квалитет ISO 9001,
- Компанијата поседува СЕРТИФИКАТ за своето работење, согласно имплементиран Систем за управување со животната средина ISO 14001,
- Компанијата поседува СЕРТИФИКАТ за своето работење, согласно имплементиран Систем за управување со здравје и безбедност при работа BS 18001.

2 ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Значи придобивките од воведување на нови технологии во работењето се очигледни. Има простор за:

- Поголем квалитет на производот,
- Пократок рок на изработка на одредени производи или услуги,
- Помала цена на чинење на одреден производ или услуга.

3 БИБЛИОГРАФИЈА

1. Проф. Д-р Трајче Мицески: "Стратегиски маркетинг" (Универзитет " Гоце Делчев " - Економски факултет - Штип, 2013 година);
2. Bradley F. (2005), "International Marketing Strategy", FT/Prentice-Hall, Harlow, England;
3. Keller L. K., Y.I.R. Moorthy, "Branding in Developing Market", Business Horizons, (may-june, 2003);
4. Philip Kotler ,(2000), "Marketing Management: Analysis, planning, implementation, and control",Upper Saddle River,NJ: Prentice Hall;



УДК: 005.962.131:004.773.6/.7(497.7)

СОЦИЈАЛНИТЕ МЕДИУМИ КАКО АЛАТКА ЗА МЕНАЦИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

МБА Симеон Трајковски

Генералштаб на АРМ

trajkovskisimeon@yahoo.com

АПСТРАКТ

Социјалните мрежи, гледани и од квалитативна и од квантитативна перспектива имаат несомнен капацитет да ни го моделираат животот. Од аспект на фактите кои им се припишуваат на т.н. „нови медиуми“ или „Веб 2.0“ сами по себе се импресивни – помеѓу околу 7.3 милијарди луѓе на планетата, 3.42 милијарди се присутни на интернет, додека 2.31 милијарди се дел од некоја од глобалните социјални мрежи. Квалитативниот елемент, пак, го мери влијанието на социјалните мрежи врз животот – приватен и професионален, врз општественото постоење и врз работната средина и можностите за целосно искористување на сопствените капацитети и способности. Токму тоа е и премиса од која започнува овој труд – да се изврши анализа за тоа колкав навистина е капацитетот на социјалните мрежи, но во однос на интерната комуникација? Дали пристапот до социјални мрежи [кој, впрочем, е широко негиран во организациите во Република Македонија] има позитивен или негативен ефект врз работната средина и врз продуктивноста на вработените? Финално, како овој нов конгломерат на алатки кои се наметнаа како круцијални за современото живеење можат да помогнат на т.н. „мерење на изведбата“ на вработените во процесот на иновативниот „360 степени фидбек“? Кога станува збор за социјалните мрежи, со нив едноставно не смееме да си дозволиме да се однесуваме како со „слонот во собата“. Во моментов тие веќе зафаќаат голем дел од нашите социјални интеракции и нивниот тренд на развој се движи единствено по нагорна линија. Прашањето е дали модерните организации, чиј развој се потпира на современи, едуцирани, мотивирани менаџери и, можеби најважно, менаџери кои се отворени за промени и иновации, порано или подоцна ќе ги осознаат придобивките, [но и недостатоците] на неодминливите платформи, како што се социјалните мрежи и со тоа ќе придонесат кон поуспешно финансиско работење на истите и подобри производи или услуги за корисниците.

Клучни зборови: социјални мрежи, комуникации, продуктивност, 360 степени фидбек;

ВОВЕД

Социјалните мрежи ја менуваат судбината на светот и на државите последните неколку декади. Тие целосно ги менуваат политичките структури на земјите, со што предизвикуваат промени на геополитичката сцена, исто колку што предизвикуваат промени и во самите држави. Само една фотографија, едно видео кое „вирално“ ќе се прошири низ сите социјални мрежи може да предизвика преземање на одредени чекори, дури и на меѓународна сцена. Несомнен факт за тоа е и неодамнешниот напад со хемиско оружје во Сирија [април, 2017 година], кој ја активираше светската популација за неописливите последици по сирискиот народ кој години е сведок на злосторства против човештвото, од секаков тип и од секоја страна во конфликтот. Дури, се оди дотаму што сериозни медиумски куки на меѓународно ниво посочуваат дека катализатор на воениот одговор на Претседателот на САД на соодветниот напад бил токму големиот број на трагични снимки и фотографии кои во континуитет се ширеле преку социјалните мрежи.

Од една друга перспектива, социјалните мрежи, поттикнати и поддржани од достапноста на информациската технологија која во голема мера го обликува нашиот приватен и професионален живот, со сета своја сила навлегоа и во организациите и компаниите од сите профили и индустриски. Големината на социјалните мрежи треба да се гледа од неколку аспекти. Имено, фактите говорат дека бројот на лица кои се директни учесници на овие мрежи постојано расте, што за една организација која има за цел да комуницира со своите стејхолдери [што, во основа е секоја организација, без исклучок] претставува истовремено можност, но и предизвик. Можност се токму оние 2,31 милијарди луѓе на планетата кои се присутни и кои можат да ја примат и пренесат информацијата, додека предизвик се бројот на вести, информации, мислења и мултимедијални содржини кои секојдневно се пренесуваат преку овие мрежи.

Вклучувањето на социјалните медиуми на работното место, на прв поглед претставува одлука која негативно ќе влијае на продуктивноста на вработените и нивната концентрација и ефикасност. Сосема нормално е грото од менаџерите да ја имаат таа претпоставка, имајќи предвид дека за релативно краток период, т.н. „прикачување“ на социјалните мрежи стана втора по ред активност во потрошено време во текот на денот, веднаш по гледањето телевизија. Имено во просек секој човек дневно поминува околу 2 часа¹⁷ на социјалните мрежи – иако оваа бројка варира драстично од возрасната група, особено кога станува збор за тинејџерите кои просечно минуваат околу 9 часа дневно „прикачени“ на социјалните мрежи.

Денешните менаџери и лидери во организациите бараат и посакуваат високо мотивирана работна сила која ќе биде најголемиот поддржувач, па и носител во достигнувањето на организациските цели. Новите и иновативни практики говорат дека нотирањето, информирањето и одлучувањето за безброј активности на дневна база се врши токму преку социјалните мрежи, модифицирани или произведени токму за интерна комуникација во организациите [или, т.н. Организациски социјални мрежи – Enterprise Social Networks].

Следствено на развојот на овие организациски социјални мрежи, акцентот наместо на социјалните медиуми, започнува да се става на т.н. „Социјален бизнис“, кој е своевидна мешавина од социјалните медиуми и социјалните методологии и процеси во организацијата.

¹⁷ <http://www.socialmediatoday.com/marketing/how-much-time-do-people-spend-social-media-infographic>, пристапено на 14.04.2017 година, 12.30h;



1 СОЦИЈАЛНИТЕ МРЕЖИ, ВРАБОТЕНИТЕ И ОРГАНИЗАЦИИТЕ: КОЈ Е ДОБРИОТ, КОЈ ЛОШИОТ, А КОЈ ГРДИОТ?

1.1 Карактеристики на социјалните мрежи и политиките на организациите во оваа насока

Социјалните мрежи на работното место се карактеризираат со пет основни критериуми кои го дефинираат нивното место како дел од работниот процес, карактеристики кои секој менаџер мора да ги има предвид при донесување на квалификувана одлука за [не]употребата на овие мрежи во текот на работното време.

Имено, станува збор за визибилноста, перзистенцијата (постојаноста), можноста за едитирање, односно менување на содржината, асоцијацијата (комуникацијата) и брзината [на пренесување на информации].

1. **Визибилноста** се однесува на способноста карактерот, однесувањето, желбите, потребите, знаењата и преференците на вработените, да бидат видливи пред останатите вработени или менаџментот на организацијата¹⁸. Најдобар пример за тоа е фактот дека преку следење на профилите на вработените во една организација менаџментот може да утврди дали тие се соочуваат со одредени потешкотии на работното место, дали имаат некои забелешки, или, пак, пофалби поврзани со сопствената професионална средина, и аналогно на тоа да донесат одлуки кои ќе ги анулираат негативностите и ќе ги поддржат и унапредат оние аспекти кои влијаат позитивно на вработените.
2. **Перзистенцијата** (постојаноста на содржината) дозволува содржината претходно поставена од корисниците на социјалните мрежи да биде постојано достапна за читање и пренесување преку социјалните мрежи без временско ограничување. Она што е суштинско во однос на вработените, а поврзано со оваа карактеристика е фактот што истата дозволува анализа на менување на навиките и на мислењата на вработените во одреден временски период. Секако, тоа е од голема помош при утврдување на ефикасноста и ефективноста на преземените мерки и активности за корекција на негативните и поддршка на позитивните аспекти од работењето, во насока на унапредување на мотивацијата и продуктивноста на вработените.
3. **Можноста за едитирање** претставува можност за промена на содржината на корисниците или намерно briшење на содржина за која учесниците на овие мрежи колективно утврдиле дека невистинита, половично точна или нецелосна. Тоа е од помош во процесите на развој на корпоративната култура, поврзаноста, консолидацијата и трансферот на знаење и искуства, како и иновацијата.
4. **Асоцијацијата (комуникацијата)** значи дека социјалните мрежи во интересен контекст можат да развијат и одржат контакти и работни односи помеѓу различни ентитети и лица. Комуникацијата може да биде од мржен тип – односно преку соодветната компаниска социјална мрежа да се воспоставуваат контакти помеѓу сите вработени на различни позиции и нивоа, како и праволиниска, при што една информација, одлука, идеја е пренесена од една личност и на истата се надоврзуваат останатите корисници на мрежата со свој придонес.

¹⁸ Emmanuelle Vaast, Evgeny Kaganer, „Social media affordances and governance in the workplace: An examination of organizational policies“, „Journal of computer-mediated communication“, International Communication Association, 2013, стр.80;

5. **Брзина** – оваа карактеристика зборува сама за себе. Денешниот процес на менаџирање побарува донесување на релативно брзи одлуки кои побаруваа уште побрза имплементација. Природата на функционирање на организациите го побарува тоа, доколку нејзината цел не е само опстанок, туку и развој на интерните процеси на работа. Социјалните мрежи се можеби единствените алатки за комуникација [во овој случај интерна], кои се карактеризираат со толкава брзина на пренесување на информациите. Секако, на тоа може да се гледа и од перспектива на ризик за компанијата, имајќи предвид дека грешки се случувале и ќе се случуваат. Тие грешки многу едноставно можат да прераснат и во причина за криза во организацијата, особено т.н. комуникациска криза која доколку не се третира брзо и ефикасно во најголем број случаи прераснува и во организациска криза. Од друга страна, интерните социјални мрежи можат и да превенираат одредени последици при појава на организациски кризи, дали преку брзо информирање и прекинување на можностите за развој на шпекулации и невистини, или преку насоки за брзо делување врз причините за соодветната организациска криза, која најчесто најефикасно се окончува доколку врз неа се делува во најкраток можен рок.

По дефинирањето на карактеристиките на социјалните мрежи и нивната можна поврзаност со организацискиот менаџмент, особено важно да се напомне е начинот на кој засега организациите го „врамуваат“ користењето на овие мрежи од страна на вработените. Една сеопфатна анализа на политиките на организациите во однос на социјалните мрежи¹⁹ покажува дека 91% од правилниците за социјални медиуми во организациите содржат насоки за вработените во правењето дистинкција помеѓу персоналниот и професионалниот живот на социјалните мрежи, 89% имаат елементи на т.н. „уреднички совет“, односно „кој јазик да се користи кога се користат овие мрежи“, а 84% содржат совети околу тоа која информација може да биде изнесена како јавна и како треба да се однесуваат вработените кон шпекултивни информации. Правилниците вклучуваат и насоки „што да не се изнесува на социјални мрежи“, „како да се одржува чувство на припадност на заедница [= организација]“, „одговорности за вработените при користење на социјалните мрежи“, користење на одредени клучни пораки како „организацијата согледува голема вредност во социјалните мрежи“ и сл.

„Разликата помеѓу приватното и професионалното во голема мера ја снемува, така што секогаш треба да претпоставите дека сите ваши приватни и професионални активности на социјалните мрежи ќе бидат третирани како едно, без оглед колку силно ќе се обидувате истите да ги држите одвоени.“

РОЈТЕРС [Правилник за социјални медиуми]

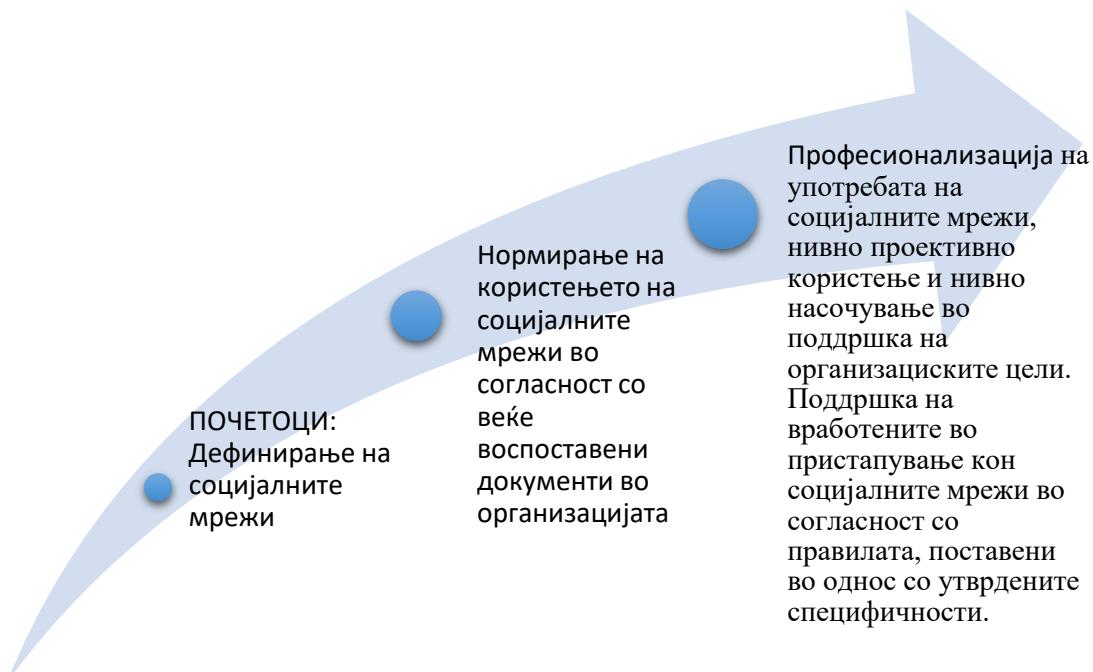
Односот на организациите во однос на користењето на социјалните мрежи од страна на вработените еволуираше со тек на време. Очекувано, првите препораки или ограничувања произлегоа од дотогаш познати механизми како „уредувачките насоки“ или потребата од „следење на воспоставените генерички правила на однесување“ во сферата на социјалните

¹⁹ Emmanuelle Vaast, Evgeny Kaganer, „Social media affordances and governance in the workplace: An examination of organizational policies“, „Journal of computer-mediated communication“, International Communication Association, 2013, стр.83;



мрежи [тоа се однесува на веќе воспоставените комуникациски стратегии, не земајќи ги предвид специфичностите на овие мрежи]. Во подоцнежните политики поврзани со социјалните мрежи, предвид започнаа да се земаат и карактеристиките на овие алатки за комуникација. Имено, „поврзувањето на личноста со организацијата“, „насоките за тоа „што да се постира/ што не“ се однесуваа на **визибилноста и постојаноста** на информациите на социјалните мрежи.

Гледано од денешна перспектива, политиките на организациите во однос на социјалните мрежи секогаш се однесувале на можностите за намалување на ризиците поврзани со вклученоста на нивните вработени на овие мрежи. Пристапот во голем број случаи е и индивидуален – „ако не сте сигурни дека одредено однесување е прифатливо, консултирајте се со менаджментот во компанијата“, а истовремено е и насочен кон воспоставување на целосна лична одговорност за секој вработен во однос на неговото или нејзиното однесување на социјалните мрежи.



Слика 1 Еволуција во содржината на Правилниците за користење на социјалните мрежи од вработените во организацијата

Сепак, политиките на организациите се менуваат во континуитет и тоа може јасно да се забелжи од начинот на кој ги организираат своите прирачници. Имено, сите Прирачници кои се појавиле во релативно краток период по појавата на социјалните мрежи започнуваат со нивно појаснување, а често даваат и одредена педагошка дефиниција на истите, карактеризирајќи ги како нов, сè уште непознат терен за комуникациските практики. Како што беше споменато погоре, овие политики во самите почетоци вклучуваа насоки или решенија кои организациите ги имаат вклучено во веќе постоечки документи како „етички кодекси“, „кумуникациски планови“ или слично.

Во подоцнежниот период, промените беа очигледни. Компаниите предвид ги земаа воспоставените карактеристики на социјалните мрежи, а трендот одеше во насока на професионализација на регулативата на употребата на социјалните мрежи. Следствено, во самите организации започна да се менува и лицето кое е посочено како одговорно/помош/поддршка за сите прашања кои се однесуваат на употребата на социјалните

мрежи. Имено, додека во почетоците тоа лице беше препознаено во непосредниот претпоставен, подоцна тоа се промени во ликот на „менаџерот за социјални медиуми“.

Можеби најголемата промена во однос на перцепцијата кон социјалните мрежи дојде во моментот кога организациите достигнаа едно ниво на зрелост и овие мрежи прекинаа да ги гледаат како ризик кој неминовно ќе им донесе проблеми, туку како можност која може да придонесе кон развој на таа организација. Најевидентна е промената во препораките за т.н. „постирање“ од „што да не постирате“ во „што да постирате“.

1.2 Пристап до социјалните мрежи на работните места и продуктивноста на вработените

Пристапот до социјални мрежи во рамки на работното време од работното место е прашање кое е актуелно во секоја организација, без исклучок. Позитивната перспектива на пристапот кон овие мрежи е дека тие ќе ја зголемат продуктивноста на вработените преку развој на конекции со колеги, а ќе имаат и полесен пристап до ресурси на глобално ниво. Негативната страна, пак, е дека вработените овој пристап до мрежите ќе го користат за забава, или, пак, за вклучување во дискусији кои лошо ќе се одразат на организацијата.

Сликата број 2 ги покажува резултатите од истражување на „PEW Research center“, според кое во најголем процент вработените ги користат социјалните мрежи како еден вид ментална пауза од работниот процес, додека на делба на последното место е користењето на овие мрежи за информации поврзани со работењето, во и вон работната околина.

Истото истражување покажува дека вработените во возрасната група 18-29 години во многу поголема мера ги користат социјалните мрежи за пронаоѓање на информации поврзани со работата или своите колеги од оние кои се во возрасните групи 30-49 и 50-64 години. Имено, 23% од првата возрасна група пронашла информација на социјалните мрежи што позитивно влијаела на мислењето кон одреден колега, додека процентот кај втората возрасна група изнесува 12%, а кај третата 9%.



Слика 2 Причини за прикачување на вработените на социјалните мрежи во работно време



Извор: Истражување на „PEW Research Center“ направено на 2.003 испитаници во периодот 11-21 септември 2014 година, посветено на однесувањето на вработените на социјалните мрежи во работно време

Истражувањето дава квантитативни информации и во однос на тоа колкав дел од компаниите имаат утврдени политики за употреба на социјалните мрежи на работното место – 51% [поседуваат правилници], односно 49% [не поседуваат правилници]. Доколку навлеземе подлабоко во податоците, ќе утврдиме дека вработените во организациите кои имаат таков тип на правилници, односно воспоставена политика во однос на употребата на социјалните мрежи, во помал процент ги користат овие мрежи за лични потреби, како правење на ментална пауза од работата.

Интересно е што со 19% од вработените во организациите кои се предмет на истражувањето, Facebook е на првото место од социјалните мрежи кои се користат како алатка за информирање поврзано со работата, по што следи LinkedIn со 14% и Twitter со 3%.

Зошто продуктивноста можеме да ја поврземе со социјалните мрежи? Кога станува збор за продуктивноста на работното место, досега многу менаџери размислуваат дека „дел од равенката“ можат да бидат и социјалните мрежи. Иновативниот пристап кон нив, па дури и контраинтуитивното размислување има потенцијал навистина да влијае на подобрување на продуктивноста на работното место, и тоа е факт кој се докажува и емпириски.

Една студија на Универзитетот во Мелбурн, Австралија од 2013 година, покажува интересни информации поврзани со концентрацијата на работно место, која е во директна корелација со продуктивноста на вработеното лице. Имено, резултатот на ова истражување спроведено на 300 работници покажува дека „ослободувањето на мозокот“ во работно време, доведува до зголемување на концентрацијата за работните обврски. Имено, 70% од испитаниците потврдиле дека во работно време пристапиле кон социјалните мрежи за лична сatisфакција или потреба. Кај оние кои биле присутни на социјалните мрежи помалку од 20% од вкупното работно време, продуктивноста во однос на работните задачи им е зголемена за 9%. Користењето на дел од работното време за социјалните мрежи едноставно го оттргнува вниманието на вработените од задачите кои им создаваат стрес, нелагодност, притисок на работното место. Вработените во тој период се фокусираат на оние нешта кои им го исполнуваат животот. Тоа, пак, создава задоволство и помага во изнаоѓањето на свежи идеи и нови перспективи за секој проблем, што, се рефлектира во зголемувањето на продуктивноста.

Кога станува збор за организациската продуктивност, **воспоставувањето на свое препознатливо присуство на социјалните мрежи** дава една поинаква перспектива на користењето на социјалните мрежи од страна на вработените. Факт е дека традиционалните маркетинг алатки имаат помала ефикасност во однос на утврдувањето на преференците на пазарот и на потенцијалните купувачи. Можеби најдобар начин да се разбере пазарот кој треба да се освои се социјалните мрежи. А, за нивно правилно користење потребно е да поседувате човечки потенцијал подготвен да одговори на побарувањата на овие мрежи. Имено, пристапот до социјалните мрежи во работното време, не значи само пристап до личните профили, туку и до компанииските профили. Тоа значи дека наместо едно лице да врши т.н. мониторинг на социјалните мрежи вие потенцијално ги имате сите вработени кои можат во секое време да алармираат доколку нешто негативно се случува на соодветната страница или профил. Дополнително, тие еволуираат и во една цела армија на добро обучени лица кои ги следат

новите трендови, новите правци на развој во соодветната област, со што вие добивате и еден одличен аналитички тим.

Во таа насока се движи и **истражувањето на конкуренцијата**. Учењето на останатите играчи на пазарот кои имаат исти или слични производи/услуги, односно иста или слична дејност или индустрија, може да биде начин на унапредување на продуктивноста, особено преку социјалните мрежи. Ова во најголема мера се однесува на вработените кои се релативно нови во бизнисот. Познавањето на конкуренцијата е витално за развојот на секој еден вработен, а пристапот до социјалните медиуми е најдобар начин за овие информации да бидат најлесно и најефикасно достапни. Зголемувањето на продуктивноста на вработените преку истражувањето на конкуренцијата има повеќе предности. Имено, на страницата на мрежата на конкурентната организација може да се види каков тип на информации се најбарани, најинтересни и предизвикуваат најголем интерес. Секако тоа се реализира преку согледување на бројот на кликнувања на копчето „ми се допаѓа“, односно бројот на коментари или споделувања. Може да се отиде и чекор напред и да се анализира времето на прикачување на информациите, во корелација со демографијата која сакаме да ја анимираме. Продуктивноста се зголемува и преку моќта за влијание врз другите луѓе – појава која е резултат на секоја комуникација, особено комуникацијата која е брза, интерактивна, сеопфатна.

Дисеминацијата на информации е исто така област преку која продуктивноста расте, токму користејќи ги социјалните мрежи. Тоа особено се однесува на организациите чија ефикасност зависи од тоа колку брзо и колку поефективно се пренесува одредена клучна информација до потребната публика. Несомнен пример за тоа е Министерството за надворешни работи, кое користејќи ги социјалните мрежи може да ја зголеми продуктивноста на своите вработени во информирање на граѓаните на Република Македонија кои се надвор од земјата, за потенцијална опасност во нивната географска област. Истото може да се каже и за активностите на Армијата на Република Македонија, особено при помош во случаи на големи катастрофи и природни непогоди, како оние кои го зафатија скопскиот регион минатата година [2016 година]. Организациите посветени на кризниот менаџмент со секоја информација на социјалните мрежи „де факто“ ја зголемуваат севкупната продуктивност.

Анализирајќи ги начините за зголемување на продуктивноста преку користењето на социјалните мрежи во работниот однос, не смее да се заборави дека лојалноста на вработените и нивната посветеност е можеби најдобриот начин да се има продуктивни вработени. И тука не станува збор единствено за можностите кои ги набројавме претходно, туку и препознавањето на достигнувањата на вработените преку соодветна организациска социјална мрежа. На тој начин се одржува мотивацијата на вработениот кој покажал одлични резултати, а воедно и се мотивираат останатите да го зголемат својот придонес.

1.3 Користењето на социјалните мрежи во процесот на мерење на изведбата и организациски „360 степени фидбек“

Дел од продуктивноста на вработените, како и мотивираноста кон реализација на организациските цели, мисија и визија е секако процесот на мерење на изведбата на секој вработен. Мерењето на изведбата отсекогаш била дел од работниот процес – единственото нешто во што таа се разликувала е начинот на реализација. Имено, во втората половина на минатиот век мерењето на изведбата се вршело помеѓу вработениот и претпоставениот, лицев-лице, на засебен состанок. Тоа подоцна се трансформира во т.н. „on-line“ состанок, а во поново време [т.е. на почетокот на новиот милениум] и во сеопфатно мерење на изведбата од страна



на сите стејкхолдери, односно „360 степени фидбек“. Организацискиот менаџмент полека, но сигурно ја разбира новата генерација на вработени чиј свет е свет на инстантно откривање и споделување на информации, односно свет на континуирана комуникација и соработка. За нив, едногодишниот и полугодишниот процес на мерење на изведбата е во најмала рака стран и необјективен. Токму тука на помош доаѓаат социјалните мрежи. Креирањето на социјални мрежи фокусирани кон мерењето на изведбата на вработените е еден револуционерен начин за добивање фидбек за одработените задачи, и тоа на начин на кој овие вработени го разбираат – **интерактивно, навремено и фокусирано**. Со помош на алатките на социјалните мрежи посветени на човечките ресурси, како производ кој сè повеќе се нуди на пазарот [пр. Компанијата „Small Improvements“], помеѓу вработениот, неговиот претпоставен и останатите стејкхолдери постои **константна повратна спрега**.

Можеме да направиме и чекор напред, односно во равенката да ги вклучиме и целите. Едноставно во време на брзо менување на општествената и пазарната реалност, годишните или полугодишните цели може многу брзо да се променат. Од аспект на социјалните мрежи, нивното користење во брзината на проток на информации до индивидуата или тимот е незамениво. Резултатот е едноставен – вработени кои се целосно информирани, вработени кои постојано добиваат инструкции за подобрување на својата изведба на работното место, вработени кои постојано и директно се вклучени во процесот за оценување, што ги прави уште помотивирани, по фокусирани и поодговорни.

Социјалните мрежи се одлична можност и за унапредување на ефикасноста на подучувањето, кое може многу лесно да се земе и како еден од клучните елементи на мерењето на изведбата. Овој процес на помош при совладување на работните побарувања, преку користењето на иновативните алатки не мора да биде праволиниски [помеѓу ново-вработениот и неговиот ментор], туку во него можат да се вклучат и колегите на исто рамните, потчинетите, останатите стејкхолдери и сл. Како пример за преминување кон овој начин на мерење на изведбата преку социјална мрежа за менаџирање на човечки ресурси се новите и иновативни компании како Facebook, Spotify, LinkedIn²⁰.

Но, што би се случило доколку т.н. „Кутии за искреност“ како што се наречени социјалните мрежи за мерење на изведбата на поединците, се аплицираат на ниво на организацији како засебни ентитети? Тоа „де факто“ е воведување на „360 степени фидбек“ за целокупната организација, односно во фидбекот не се вклучени само клиентите и оние кои се потенцијални клиенти, туку сите стејкхолдери – добавувачите, логистичарите, трговските соработници, активистите, синдикатот, вработените, граѓанското општество и невладиниот сектор. Тоа всушност кажува дека од т.н. „систем на сatisфакција и искуство на клиентите“, вниманието се поместува на т.н. „360 степени систем за фидбек од стејкхолдери“.

1.4 Социјалните мрежи во институциите на Република Македонија, Министерството за одбрана и Армијата на Република Македонија ви-за-ви менаџирањето, интерното комуницирање и мерењето на изведбата

Институциите во Република Македонија, можеби изненадувачки за многумина, релативно брзо ја разбраа потребата од комуницирање со интерната и екстерната јавност преку социјалните мрежи. Имено, фактите говорат дека најголем дел од институциите се приклучија на овие

²⁰ Jenny Hill, “Could Social Media revolutionize the performance appraisal process?”, HR Magazine, UK, 2012 y.
pp.2-4

мрежи [примарно Facebook и Twitter] во периодот по 2010 година, со одредени исклучоци како Министерството за надворешни работи [2008 година]. Сепак, останатите институции во областа на одбраната и безбедноста како Министерството за внатрешни работи, Дирекцијата за заштита и спасување и Центарот за управување со кризи воопшто немаат свои профили на социјалните мрежи, истите се сериозно неодржувани или иако се поставени како опција на официјалните страници, не работат. Тоа укажува на целосна несериозност во начинот на кој институциите пристапуваат кон овој важен сегмент од општественото живеење. Министерството за одбрана на социјалните мрежи им пристапи во 2012 година. Отворени беа Facebook страницата и профилот на Министерството на Twitter, по што следеше и официјалниот канал на YouTube. Иако првенствено не беа планирани, во подоцнежните промени на систематизациската поставеност на Министерството, во делот на односите со јавноста дефинирани и разграничени беа две засебни работни места посветени на социјалните мрежи [едното целосно посветено на социјалните мрежи, другото делумно], со што на релативно здрави нозе се поставени сите функции кои ги следат социјалните мрежи. Сепак, за жал, станува збор за систематизирани, но и неполнети работни места, со што во реалност не се постигнува целосната планирана функционалност. Армијата на Република Македонија преку сопствената Канцеларија за односи со јавноста, неодамна ја отвори својата официјална страница на социјалната мрежа Facebook, но со малку поинаков пристап од онаа на Министерството за одбрана. Од аспект на интерното комуникаирање, токму страницата на Армијата на Република Македонија е вистински репрезент за јавна страница која има во најголема мера интерна публика. Имено, најголем дел од следбениците на Facebook страницата на Армијата се нејзини припадници и/или членови на нивните потесни и пошироки семејства. Односно, тоа се лицата кои се најзаинтересирани за сето она што директно ги отсликува припадниците на Армијата и токму поради тоа менаџментот во Армијата и одговорните за односите со јавноста истата ја имаат дефинирано како простор каде се објавуваат информации од оперативното ниво на функционирање, т.е. на неа нема да можат да се најдат информации за топ-менаџментот на Армијата или, пак, Министерството. Во реалноста тоа функционира одлично имајќи предвид дека за релативно краток период, страницата на Армијата привлече поголем број следбеници. Од аспект на градење на кредитабилноста на страниците на социјалните медиуми, Министерството за одбрана и Армијата на Република Македонија користат официјални линкови до соодветните информации на интернет-страниците на овие институции, и можеби уште поважно, тие меѓусебно ги разменуваат информациите и постовите, секако во опсег и на начин кој е соодветен.

Мерењето на изведбата и процесот „360 степени фидбек“ за жал во моментов, не само што не можат да се постават на одредена интерна социјална мрежа со што експоненцијално би се подобрила ефикасноста на процесот, туку и не постојат изгледи за нивно интегрирање во процесот на оценување на вработените. Пред сè, тута станува збор за неколку клучни области во кои постои исклучително голема потреба за подобрување како материјално-техничката опременост, капацитетите за креирање и одржување на еден таков вид на социјална мрежа, но и подобрување на вештините за менаџирање на повеќе нивоа – од нискиот, преку средниот до високиот, односно топ-менаџментот. Менаџерите на секое ниво мораат да стекнат вештини за тоа кои се најдобрите начини за подобрување на продуктивноста на своите вработени, но и кои се начините за мирно решавање на конфликтни ситуации.



2 ЗАКЛУЧОК

Воведувањето на новите технологии и алатки во менаџментот на организациите е клуч за нивен долгочен континуиран успех. Системот на врзани садови во унапредувањето на ефективноста во работењето непосредно ги поврзува информираноста, продуктивноста (ефективноста) и мерењето на изведбата [со вклучување на процесот на фидбек кон вработените]. Едноставно, системот функционира единствено доколку сите негови елементи се развиваат подеднакво и во насока на имплементација на новите алатки, меѓу кои се и социјалните мрежи. Преку издвоени критериуми и примери од реалниот свет укажано беше на потребата од не само употреба на социјалните мрежи во процесот на дисеминација на информациите во организациите, туку и нормативно дефинирање на овој процес. Имајќи ги предвид карактеристиките на овие мрежи, јасно се прикажа дека нивното користење во работниот процес значајно може да влијае на унапредување на продуктивноста, дали во однос на прикажаните вештини и мотивираноста на поединецот, или во однос на побрзото и поефикасното достигнување на организациските цели, мисија и визија. Дополнително, како еден од најзначајните елементи на високата мотивираност е и начинот на мерењето на изведбата и начинот на спроведување на севкупниот процес на оценување, за кој се претпочита моделот „360 степени фидбек“ како процес кој се смета за најреалистичен. Прашањето кое се поставува е дали овој процес може уште повеќе да се поединстви и уште повеќе да се стави во функција на подобрување на изведбата на секој поединец во неговата/ нејзината работна средина, што би требало да биде и главна цел. Одговорот е секако, да. Користејќи ги овие нови можности на социјалните мрежи, секој вработен во реално време може да добива мислења и предлози за својот придонес кон достигнувањето на повисоките организациски цели.

Во Република Македонија, анализата на институциите од безбедносно-одбранбениот сектор покажува дека постои простор за сериозно подобрување. Имено, покрај тоа што социјалните мрежи не се непознати за овие институции, тие во основа не се стриктно интерно наменети или достапни, ниту се алатка која менаџментот во институциите ја користи за подобра информираност на своите вработени или за мерење и подобрување на нивната изведба на работното место. Препораките за развој на ова поле одат во насока на унапредување на знаењата и вештините во областа на менаџментот и во областа на мерењето на изведбата на вработените, но и во областа на материјално-техничката екипираност и познавањата во областа на информатичките технологии. Секако, неминовно се провлекува и прашањето на соодветното пополнување на потребите од човечки капитал и целосно искористување на нивните капацитети, знаења, вештини и способности.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Vaast E., Kaganer E., "Social media affordances and governance in the workplace: An examination of organizational policies", "Journal of computer-mediated communication", International Communication Association, 2013;
2. Hill, J., "Could Social Media revolutionize the performance appraisal process?", HR Magazine, UK, 2012;
3. Safko, L. & Brake, D. K. "The social media bible: Tactics, tools, and strategies for business success, 2009;
4. Kaplan, A. M. & Haenlein, M., "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media, 2010;
5. Freyne, J., Berkovsky, S., Daly, E. M. & Geyer, W., Social Networking feeds: Recommending items of interest, 2010;
6. Bernoff, J & Schadler, T., Empowered, Harvard Business Review, 2010;
7. Curtis, L., Edwards, C., Fraser, K. L., Gudelsky, S., Holmquist, J., Thronton, K., & Sweetser, K.D., "Adoption of social media for public relations by nonprofit organizations", PR Review, 2010.



УДК: 334.71.012.63/.64.028

ПРОМОЦИЈА НА ИНСТИТУЦИОНАЛНАТА ПОДДРШКА ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА МЕНАЏЕРСКИТЕ КАПАЦИТЕТИ НА ПРЕТПРИЕМАЧИТЕ

М-р **Марија Георгиевска** | georgievskam@yahoo.com
Д-р **Љубиша Николовски** | nikolovski.ljubisa@gmail.com

АПСТРАКТ

Институционалната поддршка на претприемачите со цел зголемување на нивните менаџерски капацитети е значајна и неопходна особено во раниот развој на нивните бизниси. Последново, меѓу другото заради тоа што малите и средни претпријатија располагаат со ограничени ресурси. Стратешките документи на многу државни институции, односно агенции се залагаат за исполнување на основните цели за поддршка на малите и средните претпријатија или претприемаштвото, воопшто.

Во овој труд се презентирани резултатите од истражувањето за влијанието на промоцијата на мерките на институционалната инфраструктура за можностите од зајакнување на менаџерските капацитетите на претприемачите и малите и средните претпријатија. Од друга страна, вложувањето на институциите во соодветна промоција на своите креирани мерки на оперативно ниво, менторство и специјализирани обуки, создава услови за зголемување на свесноста на претприемачите за нивна поголема примена.

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

Клучни зборови: промоција, институции, поддршка, претприемачи, капацитети.

ВОВЕД

Ако општеството постојано вложува во градење и јакнење на капацитетите на институциите за поддршка на претприемаштвото, тогаш истите ќе бидат подготвени за создавањето услови за креирање концепти и начини на подобрување на состојбите во институционалната поддршка со цел изразено да се влијае врз растот и развојот на претприемаштвото. Тоа, пак, претставува императив на општеството (централната и локалната власт). За таа цел општеството треба постојано да креира адекватни мерки на оперативно ниво, менторство, како и специјализирани обуки во делот на институциите. Од друга страна, вложувањето на институциите во соодветна промоција на своите креирани мерки на оперативно ниво, менторство и специјализирани обуки, создава услови за зголемување на свесноста на претприемачите за нивна поголема примена.

Поддршката на малите и средни претпријатија во секоја земја, најчесто, се реализира преку:²¹ креирање политики за поддршка на МСП; креирање стратегии и програми за поддршка на МСП; развој на институции за поддршка на МСП.

1 МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

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

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

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

Основни податоци за претпријатијата:

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

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

²¹R.Molnar, "Razvoj sistemske nefinansijske podrške malim i srednjim preduzećima i preduzetništvo u Srbiji", Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2010.



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

Основни податоци за пополнувачот на анкетниот прашалник:

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

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

Пол	Број на испитаници	%
Мажи	109	55,61
Жени	87	44,39
Вкупно:	196	100

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

Во текстот што следува се претставени прашањата, односно исказите (1-4) на институциите и корисниците наменети за истражувањето.

Дали институционалната поддршка е проследена со адекватно вложување во соодветно информирање и промоција на своите креирани мерки на оперативно ниво, специјализирани обуки и менторство?

Дали институциите креираат и одржуваат бази на податоци на постојни и потенцијални претприемачи – корисници со цел брз контакт и информирање на истите, односно воспоставување систем на дијалог заради идентификација на нивните потреби?

Промоцијата на институционалната поддршка создава услови за зголемување на информираноста и свесноста на претприемачите за нејзина поголема примена.

Базите на податоци на постојни и потенцијални претприемачи – корисници, овозможува на институциите на централно и особено на локално ниво брз контакт и информирање на претприемачите за можностите кои ги пружаат институциите, односно воспоставување дијалог заради идентификација на нивните потреби.

2 РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

Според резултатите од истражувањето, ставовите на институциите и корисниците во однос на вложувањето на институциите во соодветна промоција на своите креирани мерки на оперативно ниво, менторство и специјализирани обуки (независна варијабла) линијата на континуум изнесува 3,798400673. Ова означува добри резултати и покажува дека институциите и корисниците доволно вложуваат во соодветна промоција на своите креирани мерки на оперативно ниво, менторство и специјализирани обуки. Зависната варијабла / променлива се однесува на ставовите на институциите и корисниците за тоа колку вложувањето во соодветна промоција на своите креирани мерки на оперативно ниво, менторство и специјализирани обуки создава услови за зголемување на свесноста на претприемачите за нивна поголема примена. Линијата на континуум изнесува 4,013047138, односно во скалата на вредности е оценето како многу добар резултат (Табела 1).

Табела 1 Квалитативни промени на независната и зависната варијабла

	Независна варијабла	Вложувањето на институциите во соодветна промоција									
		Прашање број	Да	Понекогаш	Не	Број на испитаници	Да x 5	Понекогаш x 3	Не x 1	Вкупно	Бодови
институции	1	50	20	18	88	250	60	18	328	3,72727273	
	2	67	12	9	88	335	36	9	380	4,31818182	
	корисници	1	47	37	24	108	235	111	24	370	3,42592593
	корисници	2	56	35	17	108	280	105	17	402	3,72222222
Збир на бодови:										15,1936027	
Збир на бодови/број на прашања:										3,79840067	
Зависна променлива	Услови за зголемување на свесноста на претприемачите за нивна поголема примена										
	институции	3	72	11	5	88	360	33	5	398	4,52272727
	институции	4	75	11	2	88	375	33	2	410	4,65909091
	корисници	3	51	34	23	108	255	102	23	380	3,51851852
	корисници	4	47	33	28	108	235	99	28	362	3,35185185
Збир на бодови / број на прашања:										16,0521886	
Збир на бодови / број на прашања:										4,01304714	

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

Од изнесеното може да се заклучи дека независната и зависната варијабла на скалата на вредности се движат меѓу 3 и 4, што значи дека имаат релативно поклопување и даваат соодветни, многу добри резултати кои ја докажуваат поставената теза: вложувањето на институциите во соодветна промоција на своите креирани мерки на оперативно ниво, менторство и специјализирани обуки, создава услови за зголемување на свесноста на претприемачите за нивна поголема примена.



3 ЗАКЛУЧОК

Важноста на институционалната поддршка за поголем развој на претприемаштвото е неопходна. Уште од осамостојувањето во Македонија започнале основните форми на поддршка од страна на институциите, државата, невладини организации и институции, државни агенции, инкубатори и сл. Поддршката одела од највисокото национално и локално ниво, односно преку локалната самоуправа за да се постигне поголем ефект.

Резултатите од истражувањата презентирани во овој труд, недвосмислено ја потврдуваат поставената хипотеза дека само со еден адекватен пристап на заедницата на централно и локално ниво во вложувањето на институциите во соодветна промоција на своите креирани мерки на оперативно ниво, менторство и специјализирани обуки, може во континуитет да обезбедуваат услови и можности за одржлив раст и развој на претприемачките бизниси.

Во овој труд е направен обид да се анализираат состојбите во делот на промоцијата преку согледување на состојбите на терен, во компаниите, меѓу претприемачите, разни институции, како државни така и невладини, домашни, странски, државни агенции и сл. Институциите треба и натаму да ги зголемуваат своите капацитети, да бидат поактивни и да се насочат повеќе кон едукација, доусовршување и поголемо искористување на сите можности кои ги даваат мерките, програмите, проектите на централно и локално ниво.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. R. Molnar, (2010), „Razvoj sistemske nefinansijske podrške malim i srednjim preduzećima i preduzetništvo u Srbiji”, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.
2. D. Deakins, (1999), „Entrepreneurship and Small Firms”, McGraw-Hill Publishing Company, London.
3. S. Shane & S. Venkataraman, (2000), „The promise of entrepreneurship as a field of research”, Academy of Management Review; 25.
4. М. Ѓорѓиевска, (2015), „Влијанието на институционалната поддршка врз развојот на претприемаштвото”, магистерска работа, Факултет за туризам и менаџмент – Скопје, Скопје.
5. A. Zacharakis, P. D. Reynolds, & W. D. Bygrave, (1999), Global entrepreneurship Monitor, National Entrepreneurship Assessment, United States of America (Babson Park, MA.: Babson College).



ПРИСТАПИ ЗА ПОТТИКНУВАЊЕ НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО

Д-р Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска

Бизнис Академија Смилевски,

mirjanastojceska@gmail.com

Евгенија Ѓорѓиоска, Магистрант

giorgjioska.evgenija@gmail.com

АПСТРАКТ

Претприемничкото учење станува едно од најзначајните процеси на кој се става главен фокус од страна на развиените земји, што полека и сигурно станува практика и кај нас. Образовниот систем се смета за суштински важен за развој на културата на претприемништвото и креативното општество. Обуката за претприемништво може да им помогне на младите да се запознаат со локалната средина и преку подобра соработка меѓу образовниот систем и работниот живот, локалните работни места можат да се искористат како контекст на учење. Потребно е да се преземат мерки, да се воведат нови пристапи, методи и техники да се зајакне квалитетот и опфатот на претприемничкото образование и обука на сите нивоа и во сите полиња на образовниот систем.

Како компетенција, претприемничкото образование не е секогаш поврзано со некој посебен училиштен предмет, туку се разгледува како начин на учење преку исклучително учење и работа на проекти, кои се одделуваат како главни карактеристики на процесот на претприемничко образование. Оваа тема не е поврзана само со бизнисот, туку ова е тема која ги подготвува учениците да покажат интерес за било кој специфичен предмет, да ги развијат своите капацитети за лесно да се адаптираат на било која деловна или општествена средина, каде може да се создаде вредност и каде нивните индивидуални интереси можат да водат кон нови начини на правење на нештата. Затоа сите наставници, независно од тоа кој предмет го предаваат, имаат улога во поддржувањето и развивањето на претприемачкиот капацитет на нивните ученици.

Клучни зборови: претприемништво, претприемничко учење, пристапи, методи;

ВОВЕД

„Претприемништвото е патување чија крајна дестинација е – УСПЕХ“

Унапредувањето на претприемништвото како мотор за економскиот развој, но и како клучна компетенција која треба на лицето да му овозможи најдобар развој на сопствениот потенцијал, претставува приоритет во развојот и во ЕУ и пошироко. Во овој контекст, образоването игра клучна улога. Потребни се нови пристапи во наставата и учењето и нови партнерства со стопанството со цел учењето претприемништво да има што поголем успех. Основна задача на образоването е да пренесе нови клучни компетенции за се подиверзитетно, глобализирано општество и на еден пазар кој се побрзо се менува. Ова заедно со зголемената насоченост кон компетенциите ги прави развојот и воведување на нови форми и услови за учење и настава еден дополнителен приоритет во реформите на образоването во сите области, со што се развиваат соодветни понуди за образование и доусовршување и се вметнува во соодветните структури за наставниците. (www.kulturkontakt.or.at/site.asp?content=wp-17456&p_lcd...)

1 ПРЕТПРИЕМНИЧКО ОБРАЗОВАНИЕ

Претприемачкото образование и неговата важност привлекуваат сè поголем интерес во модерните европски општества. Претприемачкото образование се претставува како движечка сила за иновирање на наставата, заживување на културата, развивање на учењето и засилување на достигнувањата.

Претприемачкото образование е клучно за вклучување на бизнис светот и поблиската општествена заедница во образовниот процес, притоа истовремено воспоставувајќи ги потребните врски помеѓу образовните системи и бизнисите.

1.1 Како се дефинира претприемничко учење?

Според земјите членки на Европската унија, постојат два начини за дефинирање на претприемничкото учење, во потесна и поширока смисла на зборот. Во **потесна смисла**, претприемничките ставови и вештини се однесуваат на обуката како да се креира бизнис, а во **поширока смисла**, концептот за образование на претприемничките ставови и вештини се однесуваат на развој на персонални квалитети за претприемништво и не е директно фокусиран на креирање на нови бизниси. Тоа опфаќа: креативност, иницијатива, превземање ризик и одговорност. (<http://blog.key.com.mk/pretpriemnicko-ucenje/>)

Во Република Македонија, има масовна поддршка за претприемачкото учење, која континуирано се зголемува и во политичките и во образовните кругови. Усвојувањето на стратегијата за претприемачко учење во 2014 беше значаен чекор напред за земјата. Стратегијата опфаќа амбициозна група на обврски и патокази кон достигнување на предизвикувачките цели поставени како основа за воспоставување на претприемачко општество.

Претприемачкото образование, сфатено како наставен предмет, но и како начин на предавање е релативно нов период, и иако е потврдено дека тоа е област од огромна важност за економијата, сеуште не постојат општоприфатени начини на пренесување на ова знаење. Наместо тоа, најдобрите методи во наставата и учењето континуирано се идентификуваат од страна на самите наставници и професори и се споделуваат во рамки на образовната заедница.



Потребно е подобрување на сегашна пракса и да помош при развивањето на нивните идеи за воспоставување на претприемачки училишни средини – така што и наставниците и учениците би ги искусли повеќестраните успеси. Развојот на претприемачкиот начин на размислување кај наставниот кадар и администрацијата е, исто така, од суштинско значење за успехот на целиот процес. Крајната цел е олеснување на образовното искуство кои ги инспирира учениците да стартуваат, им овозможува да видат каде сè учењето може да ги однесе, и ги поврзува со можностите кои ја обликуваат иднината на нашата земјата. (How to teach entrepreneurship? 2016)

Светскиот економски форум (WEF, 2009) предлага дека колку порано луѓето се изложени на претприемништвото, толку повеќе е да станат претприемачи. Па така, логично е ако наставниците/професорите се во можност да им овозможат на учениците да се запознаат и дружат со претприемачи, кои ќе им ги пренесат важните локални и меѓународни перспективи на бизнисот, преку овој пристап ќе се овозможи учењето да биде истовремено и релевантно, и инспиративно.

Претприемачкото образование може да се смета како наставаен предмет (креативност, иновација, основање на нов бизнис и негов развој), но исто и како начин на подучување на било која тема или област (акциско учење, наоѓање и решавање на проблеми, проектно базирано учење, вклучување на бизнисот во наставата и сл.).

Образованието игра критична улога во подготовката на младите луѓе и е од суштинско значењие да младите да развиваме ментален склоп кој е отворен и подготвен да ги прифати можностите и предизвиците како што тие се појавуваат. Затоа потребни ни се наставници и професори кои можат да ги „снабдат“ своите ученици со вештини, знаење и однесување (преку претприемачкото образование) да бидат подготвени да се спроведат и успешно да се развиваат во овој брзо-променлив свет Клаус Шваб, основачот и извршниот претседател на Светскиот економски форум (2009, 6), ни кажува колку е важна оваа перспектива: „Претприемништвото е движечка сила која поттикнува генерирање на иновативни работни места и го поттикнува економскиот раст... моќта што пак образованието ја има, е во развивањето на компетенции и вештини кои создаваат претприемачки менталитет и ги подготвуваат на идните лидери за решавање на покомплексни, меѓусебе поврзани и брзопроменливи проблеми“ (Penaluna A., Penaluna K., Mc Kallum, 2016).

1.2 ПРЕТПРИЕМАЧКИ НАСТАВНИК

Преприемачките наставници имаат страст за предавање и настава. Тие се инспиративни, со отворени погледи и самоуверени, флексибилни и одговорни. Слушаат добро, можат да ги прифатат, но и да ги „продадат“ идеите и можат и сакаат да работат со учениците – овие наставници се ориентирани кон акција. Тие се тимски играчи и имаат добра развиена мрежа на контакти. Сакаат да го премостат јазот помеѓу образованието и реалниот свет со тоа што вклучуваат надворешни експерти во нивните предавања, бидејќи сакаат да ги пренесат вистинските искуства од практиката. Секогаш водат сметка и за економските аспекти од било која тема; и често бизнис поврзаните предмети имаат многу важна улога во нивните часови. Следат флексибilen и приспособлив план за учење и преферираат интердисциплинарно, проектно-базирано учење; користење на материјали од обуки, место од учебници. Ставаат акцент врз групните процеси и интеракции; и разбираат дека училиницата некогаш би можела да

бидет место на судир на мислења, ослободувајќи место за разноликоста – разлика на мислења, одговори и решенија и различни пристапи кон процесот на учење. Еден претприемачки наставник е повеќе тренер, отколку некој што држи предавања. Тие го поддржуваат индивидуалниот процес на учење на учениците и развојот на личните компетенции

Едно друго европско размислување, исто така, може да ни помогне во разбирањето на претприемачкото образование. Овој пристап е базиран на следните неколку централни теми:

- Претприемачкото образование е повеќе од подготовкa на учениците како се започнува и води еден бизнис. Тоа е за развивање на претприемачки ставови, вештини и знаење кое, накратко, би им овозможило на учениците да ги претворат своите идеи во реалност.
- Наставниците не можат да подучуваат како е да се биде претприемачки настроен, без тие самите да бидат претприемачки наставници.
- Претприемачките компетенции бараат активни методи за вклучување на учениците во образовниот процес, за тие да ја ослободат својата креативност и иновативност.
- Претприемачките компетенции и вештини може да се развијат или надградат преку учење и практикување на вистински примери и искуства од животот.
- Претприемачките вештини можат да бидат развиваани низ сите предмети, но можат да се предаваат и како посебен предмет.
- Претприемачкото образование треба да се фокусира и на внатрешното претприемништво, со цел учениците да ги користат овие претприемачки особини внатре во компаниите или во јавните институции.
- За да му се даде на претприемачкото образование вистинско забрзување, прво треба да се доразвијат исходите од учењето поврзани со иновациите и претприемништвото, методите поврзани со оценување и процедурите за осигурување на квалитетот за сите нивоа на образованието. Ова треба да се дизајнира на таков начин за да им се помогне и на самите наставници да можат подобро да се стекнат со претприемачко знаење, вештини и ставови.
- Агенданта за претприемачко образование, треба да се промовира и надвор од границите на образовните институции, односно во бизнис секторот и во пошироката заедница.
- Наставниците и училиштата нема да можат да ги остварат своите амбиции, без соработка и партнериство со колегите, бизнисите и другите заинтересирани страни.

Европска Комисија (2013b, 5)

ПРИСТАПИ ЗА ПРЕДАВАЊЕ ПРЕТПРИЕМНИШТВО

Еден од пристапите за предавање на претприемништво е користење на симулации. Симулирање на учењето на учениците во врска со тоа како претприемачите учат е тешко. Се бара создавање на несигурни, нејасни охрабувачки контексти за учениците да научат повеќе од само теоретско знаење.. Неизвесноста на програма за образование е реципрочна со околностите во кои еден претприемач основа бизнис, бидејќи вложувањето е ризичен и неизвесен процес. Додавање на двосмисленост, исто така ја зголемува емоционалната изложеност, која е вродена во претприемачкото учење, затоа што учениците работат на непознати активности каде динамиката на групата е од суштинско значење но од друга страна



таква не може да се контролира. Таквата емотивна изложеност може да се создаде во текот на дизајнирањето, бајќи од учениците да работат на проблемот дека тие лично концептуализираат и се посветени кон тоа. Тоа е важна "инвестиција во себе", која ги обликува учење. Многу е тешко успешно да се симулира афективната димензија на претприемачкото учење во целост.

На пример, еден фактор што не може лесно да се симулира е финансиската изложеност и додатниот ризик со кој еден претприемач се соочува кога започнува бизнис. Да им се овозможи на учениците да работат во групи направени по нивен избор или претприемнички наречени "тимови за учење" е многу важно. При превземањето на таков општествен пристап за претприемачко учење, учениците:

- На еден или друг начин може да го изградат нивното разбирање од широкиот спектар на материјали кои ги вклучуваат социјалните и физичките околности, истории и општествените односи на луѓето кои се вклучени.
- Литература за претприемништвото ја нагласува улогата на акциско учење врз база на експерименти (Rae and Carswell, 2000).. Креирање на симулиран контекст за учење, бара активност врз основа на проекти, но таквите пристапи се карактеризираат со неизвесност, двосмисленост, и стресот поврзани со дисконтинуитет. Табела 1 ја покажува анализата од истражувањето на претприемачкото учење и ги покажува клучните карактеристики на потребната симулација.

Табела 1 Главни карактеристики потребни при симулирање претприемачко учење

(Approaches to Learning Simulating Entrepreneurial Learning: Integrating Experiential and Collaborative)

Придонес од теоретичари	Претприемничко учење	Главни карактеристики потребни за да се симулира претприемачкото учење
Cope (2003)	Финансиски и емоционални	Изложеност на неизвесност и двосмисленост. Учениците да се тргнат надвор од нормалните образовни процеси и да се зголеми емоционална изложеност со воведување на целосно непознати активности или проекти. Воведување на групната динамика. Употреба на упатство за дизајн за повнимателно да се управува со емоционалната изложеност.
Rae and Carswell (2000); Young and Sexton (1997)	Проактивно и акциско ориентирано однесување	Употреба на проектно-базирани, искуствено пристапи. Осигурајте се рефлексијата да е вградена во дизајнот
Deakins and Freel (1998); Cope (2003); Cope and Watts (2000)	Дисконтинуитети, настани, кризи, пресвртници	Креирајте притисок во временски рамки. Користете туторијали или ментори за постојано предизвикување на размислувањето на студентите
Taylor and Thorpe (2004); Hamilton (2004)	Социјално ориентирано учење, учење како коучество	Само избрани тимови, обучување на ментори
Costello (1996)	Постојано учење, вообичаено учење	Применувајте веќе утврдени знаења за нови проблеми

Креирање на пристап базиран на акција

Овој пристап интегрира индивидуално и колективно учење. На индивидуално ниво се разбира вклучување на исклучителни процеси на концептуализирање, експериментирање, уметност и размислување.

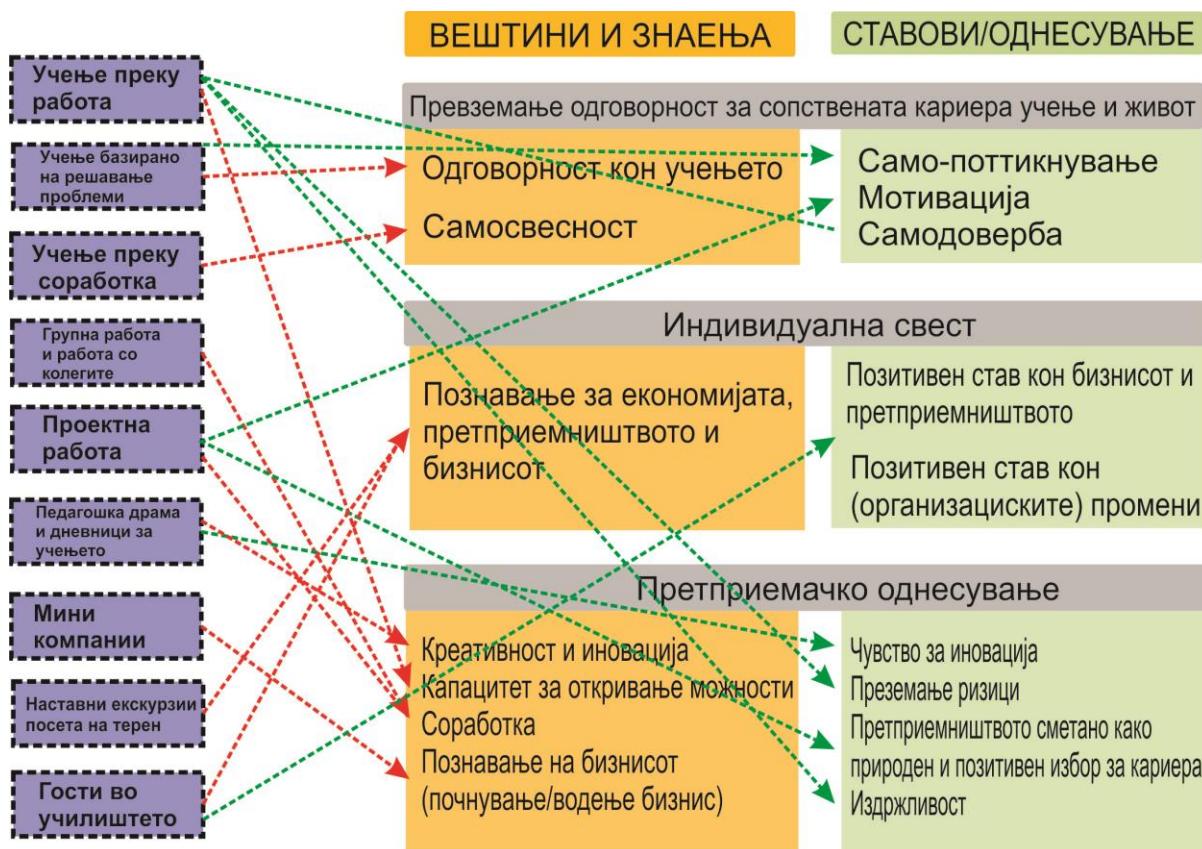
Со усвојувањето на пристап базиран на акциско учење, се докажа дека учениците најдобро учат преку споделување на своите теории и уметности на едни со други. Постојан елемент од овој пристап е дека учениците работат на вистински проблеми кои што немаат видливи решенија. Има голем спектар на прифатливи решенија на презенираниот проблем. Како резултат на тоа многу можности се креирани за учениците да учат од нивните грешки и да се надоградуваат професионално и колективно при донесувајќи одлуки.

Овај пристап од учениците бара да работат тимски да развиваат бизнис идеја и таа да ја претворат во бизнис предлог кој што потоа ќе биде презентиран на инвеститори.

Претприемачкото образование треба да развива (bro.gov.mk/galleries/.../01.../Inovacii-IX-%20prezentacija-MKD.p...):

Знаења и вештини	Однесувања
<ul style="list-style-type: none"> • За организирање на нов бизнис • Да се носат одлуки и да се развива стратегија • Да се најдат ресурси • За широко разбирање за функционирањето на економијата и за препознавање на можностите за бизнис • За препознавање и избор на вистинските човечки ресурси и човечки потенцијал • За корпоративната одговорност и за етичката димензија на работењето • Способност за работа како индивидуум и во тим • За процена на нечии јаки и слаби страни • За превземање на пресметан ризик • За „вмрежување“ • За проектен менаџмент • За менаџмент знаење • Презентацијски и преговарачки вештини 	<ul style="list-style-type: none"> • Креативност/иновативност • Чувство за иницијативност • Проактивност • Независност • Преземање ризик • Убедителност • Желба за независност • Мотивација и посветеност кон остварување на целите • Потреба за остварување • Желба за успех • Спремност за „судир“ со неизвесноста • Самодоверба • Отвореност за можностите • Страст • Визионерство • Општествена одговорност

Педагошки методи кои се користат во претприемачко образование
bro.gov.mk/galleries/.../01.../Inovacii-IX-%20prezentacija-MKD.p...)



2 ЗАКЛУЧОК

Интересот за претприемништво добива национални и меѓународни размери. Претприемништвото стана предводница на економскиот развој на градовите, државите, владите, а образовниот систем се повеќе ја согледува оваа промена. Образоването од секогаш било клучна точка на дневен ред на јавноста бидејќи секоја земја мора да направи промени во образоването доколку сака да направи промени во економскиот развој.

Претприемничкото учење е потребно за:

- развивање на иновативниот потенцијал и претприемачкиот дух кај учениците;
- вклучување на принципите на претприемачкото образование во секојдневниот образовен процес на сите нивоа и во секоја област (препораки од Европската комисија);
- да се разбере важноста на иновативниот начин на размислување и опцијата за самовработување како одлична кариерна опција за младите лица;
- создавање на нови генерации кои ќе придонесат за економски и општествен развој на државата.

Овие пристапи претставуваат фундаментална промена од традиционалните образовни практики и менаџмент, бидејќи бараат нови начини на управување од страна на наставникот, пренесување на наставната програма и распределба на ресурсите. Целта е да им обезбеди на наставниците еден општ преглед на клучните прашања зошто, што, кој и како во претприемачкото образование. Наменети се за подобрување на сегашна пракса и да им помага при развивањето на нивните идеи за воспоставување на претприемачки училишни средини – така што и наставниците и учениците би ги искусиле повеќестраните успеси

БИБЛИОГРАФИЈА

1. European Commission (2013a) Educating Europe's Next Entrepreneurs, Enterprise and Industry Magazine http://ec.europa.eu/enterprise/magazine/articles/smes-entrepreneurship/article_11100_en.htm (accessed 2 February 2015)
2. European Commission (2013b) Entrepreneurship Education: A Guide for Educators http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/files/education/entredumanual-fv_en.pdf (accessed 1 March 2015)
4. Luke Pittaway and Jason Cope , DOI: 10.1177/1350507607075776, 2007; 38; 211 Management Learning, Approaches to Learning Simulating Entrepreneurial Learning: Integrating Experiential and Collaborative
5. Penaluna A., Penaluna K., Mc Kallum, How to teach entrepreneurship? 2016, University of Wales
6. Национален тим за ГЕМ Македонија , Претприемништвото во Македонија, истражување, 2010, Македонска развојна фондација за претпријатија

Интернет извори:

1. bro.gov.mk/galleries/.../01.../Inovacii-IX-%20prezentacija-MKD.p...
2. eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/.../key.../129MK_HI.pdf
3. <http://blog.key.com.mk/pretprimnicko-ucenje/>
4. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350507607075776>
5. www.kulturkontakt.or.at/site.asp?content=wp-17456&p_lcd...
6. Клучни податоци за Учење и иновации низ ... - EACEA - Europa.eu



УДК: 005.962:005.56]:614.2

ПОТРЕБА ОД СЕКТОР ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ПРИВАТНА БОЛНИЦА

Александар Споа | Бизнис Академија Смилевски - БАС, Скопје
spoaleksandar@gmail.com

АПСТРАКТ

Една организација е толку силна колку што се силни нејзините луѓе. Способни луѓе можат да направат да успее слаб план, но исто така никаков тренинг нема да придонесе за успех ако персоналот е неспособен или не сака да се вложи во работата. Покрај тоа, човечките ресурси се една од најзапоставените менаџерски функции. Проценката на луѓето и нивниот учинок тешко може да се сведе само на емпириски пресметки и графикони. Одлуките поврзани со оваа област често во себе содржат субјективни проценки и интуиција. Покрај сите тестови и оцени, интервјуа и процени, менаџерот мора да одлучи за луѓе, а не за бројки и проценти. Заради суптилноста на оваа област во последно време организациите и посветуваат се поголемо внимание. Се вели дека човечката актива е повредна од физичката актива во организациите. Сепак различни организации имаат различен пристап кон човечките ресурси. Едниот е период од аспект на трошоците, при што компанијата пресметува колку ја чини одржувањето на постојниот персонал, а другиот се сведува на проценка на тековната вредност на членовите на персоналот, во случај на нивна замена.

Во овој труд целосно внимание ќе биде насочено кон главниот предмет на истражувањето, а тоа е всушност потребата од дизајнирање на сектор за човечки ресурси според развојот на приватните болници. Истражувањето дава определени специфични сознанија за тековната состојба во организацијата во насока на предметот на трудот.

Самата концепција на дизајнирање на сектор човечки ресурси упатува на форма за поддршка помеѓу секторите кои ги имаат приватните болници, односно бројните здравствени одделенија, но и како директен учесник во развојот на бизнисот, со вклучени бројни активности и проекти на ниво на целата организација.

Клучни зборови: сектор за човечки ресурси, приватна болница, бизнис;

ВОВЕД

Една организација е толку силна колку што се силни нејзините луѓе. Способни луѓе можат да направат да успее слаб план, но исто така никаков тренинг нема да придонесе за успех ако персоналот е неспособен или не сака да се вложи во работата. Покрај тоа, човечките ресурси се една од најзапоставените менаџерски функции. Проценката на луѓето и нивниот учинок тешко може да се сведе само на емпирички пресметки и графикони. Одлуките поврзани со оваа област често во себе содржат субјективни проценки и интуиција. Покрај сите тестови и оцени, интервјуа и процени, менаџерот мора да одлучи за луѓе, а не за бројки и проценти. Заради суптилноста на оваа област во последно време организациите и посветуваат се поголемо внимание. Се вели дека човечката актива е повредна од физичката актива во организациите. Сепак различни организации имаат различен пристап кон човечките ресурси. Едниот е период од аспект на трошоците, при што компанијата пресметува колку ја чини одржувањето на постојниот персонал, а другиот се сведува на проценка на тековната вредност на членовите на персоналот, во случај на нивна замена.

Стратешкото планирање на човечките ресурси претставува настојување на организацијата, предвидувајќи ги идните барања во подрачјето на знаење, вештини, ставови и однесување на вработените, а кои произлегуваат од деловната стратегија и промените во окружувањето, да планира начини, време и средства за задоволување на идните потреби. Целта на планот е осигурување на условите за остварување на целите на организација, вклучувајќи и предвидување на можен дефицит или суфицит од работна сила, планирање активности за вработување, планирање на образовни активности и слично.

Улогата на менаџментот на човечките ресурси континуирано се менува како последица на социјалните, економските и политичките услови, како и напредокот на технологијата и истата се уште се развива динамично. Процесот на транзиција во која се наоѓаме, трансформацијата на општествената сопственост во различни форми на сопственост, вклучувајќи ги и светските трговски текови, странските инвестиции во домашните претпријатија и друго, бараат коренита промена во односот спрема човечките ресурси, како и во начинот на нивното користење. За таквите промени, покрај позитивниот став спрема промените, потребни се и соодветни знаења без кои не може да се напредува. Искусствата на успешните организации од развиените земји не можат да се копираат. Напротив, тие треба да послужат како инспирација за пронаоѓање на сопствени модели, но истовремено и како основа за брзо и ефикасно проектирање и применување на конкретни решенија.

Вкупниот менаџмент, а со тоа и менаџментот на човечките ресурси во срцевината на својата дејност го има донесувањето на ефективни одлуки. Почетоците на човековото ефективно организирање, како и почетоците на менаџментот како професионална дејност се карактеризираат со висок степен на интуитивно одлучување кое е неодминливо како начин во отсуство на релевантни податоци (факти). Оваа нужност во најголем број реални ситуации, често преминува во менаџерски стил кој по правило одлучувањето го темели на своето лично искуство и интуиција без да се направи обид да се соберат доволен број на објективни податоци кои ќе ја намалат неизвесноста во одлучувањето (Смилевски Џ., Груевски Д., Смилевски З., 2010, стр. 57).



1 ПОТРЕБА ОД СЕКТОР ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ПРИВАТНА БОЛНИЦА (ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ)

Поимот "менаџмент на човечки ресурси" во теоријата се појавува во осумдесеттите години на минатиот век. До неговото појавување се говорело за "персонален менаџмент", односно за "персонална" или "кадровска" функција. Новиот поим не претставува само промена на поранешниот назив на научната дисциплина и управувачката функција, туку и квалитативно нова фаза во нивниот развој и промена на деловната филозофија на организацијата. Фокусот од контрола на трошоците за работа се насочува на вработените и нивните способности како важен ресурс и давање на стратешко значење и улога на управувањето со тие ресурси во организацијата.

До трансформацијата дошло поради силното влијание на англо - саксонската литература и пракса, која помеѓу останатото, е мотивирана од потребата да се одговори на се поизразената конкуренција која ја диктирале јапонските организации, и тоа во традиционално американските економски гранки, како што е електрониката и автомобилската индустрија. Познато е дека во Јапонија настапало позитивно искуство за управување со луѓето и ресурсите, каде организацијата се доживува како дом, а вработените и раководителите на членови на едно семејство. Оттука потекнува и настојувањето наместо досегашните економски вредности, во прв план да се стават хуманистичките.

Улогата односно целта на организациската стратегија за управување на човечките ресурси е во тоа да го зголеми повратокот на инвестицијата во човечкиот капитал на организацијата и да го намали финансискиот ризик. Менаџерите на човечки ресурси, ова гледаат да го постигнат преку спојување на доходот на вешти и квалификувани лица и способностите на моменталната работна сила, со тековните и идните бизнис планови на организацијата и потребите за зголемување на повратокот на инвестициите и обезбедувањето на иден успех и опстанок. За да се осигураат дека таквите цели ќе бидат постигнати целта на задачата на човечките ресурси е ефективно да ги имплементираат барањата на организацијата во однос на човечките ресурси, земајќи ги во предвид, државните и локалните закони и правила за работа, етичките бизнис практики и нето трошокот, на начин што ги максимизира, колку што е можно повеќе, мотивацијата, посветеноста и продуктивноста на вработените.

Менаџментот на човечките ресурси акцентот го става на луѓето, затоа што тие претставуваат примарен ресурс на една организација и истите помагаат во остварување на целите на организацијата. Ова од причина што единствено човекот може да ја обликува визијата на организацијата, да ја проектира нејзината стратегија, постојано да иновира, да биде креативен, да осмислува нови производи и услуги и слично. Поединечното знаење, способности и квалитети претставуваат единствен потенцијал за организацијата, посебно ако истите добро се компонираат и на прав начин се насочат кон остварување на целите на организацијата.

Менаџментот на човечки ресурси како стратешка менаџерска функција ги опфаќа сите менаџерски одлуки и активности кои влијаат на природата на меѓусебните односи помеѓу организацијата и вработените - нејзините човечки ресурси. Станува збор за поширок сет на активности кои ја сочинуваат основната менаџерска рамка за создавање на претпоставки дека ангажираните човечки ресурси ќе бидат и високо задоволни и високо мотивирани.

Развојот на менаџментот на човечки ресурси како научна и наставна дисциплина се карактеризира со фаворизирање на хуманистичките цели и принципи. Современиот поим на менаџмент на човечки ресурси не го подразбира само човекот кој оди на работа со цел да

работи и за извршената работа да прими плата, туку и истиот да се третира како субјект на управување. Менаџментот на човечки ресурси се повеќе станува колективна активност во која учествуваат и менаџерите и вработените. Постојаниот промени на окружувањето, забрзаниот развој на науката и технологијата, зголемената конкуренција, секојдневното соочување со одредени потешкотии и предизвици, бараат од менаџментот на организацијата постојано да трага по добри и адекватни решенија.

Како што вработените како ресурс во една организација, кој е обновлив и кој постојано може да се надградува, сè посилно се зацврстуваат на пиедесталот на ресурси, така и потребата од овие организациони единици сè повеќе се гледа како на организациони форми кои можат да го подобрат работењето на вработените, а со тоа да помогнат да се создаде конкурентска предност за организацијата. Денес, се смета дека единиците за управување со човечки ресурси ги извршуваат стратешките функции на една организација кои се неопходни за нејзиниот развој.

Стратешкиот менаџмент на човечки ресурси е процесот со кого менаџерите ги дизајнираат компонентите на системот за менаџментот на човечките ресурси што меѓусебно треба да се конзистентни. Целта на стратешкиот менаџмент на човечки ресурси е градењето на систем на менаџментот на човечки ресурси што ја унапредува ефикасноста, квалитетот и иновацијата на организацијата и потребите на потрошувачите, а тоа се четирите носечки блокови на конкурентната предност.

Македонското општество тежне да се приближи кон Европа, а тоа единствено е остварливо преку воспоставување на здравствен систем компатибilen со Европскиот систем, кој налага насочување на политики кон создавање здравствен систем низ кој ќе се изградуваат граѓани на Европа. Европските принципи Македонија ги прифати како насока и поттик за развивање на политики во сферата на здравството, континуиран професионален развој, кои ќе овозможат ефективно функционирање на здравствените организации. Ако се знае дека успехот на работната политика во голема мера зависи од управувањето со човечките ресурси во здравствените организации, станува јасно колку се значајни управувачките активности кои се превземаат во процесот на планирање, регрутација, селекција, водење на кадровските ресурси.

Поголемото инвестирање во човековите ресурси или видливото подигнување на ниво на инвестирање во човековите ресурси е со цел да се постави приоритет врз најзначајната вредност - луѓето.

2 ПОТРЕБА ОД СЕКТОР ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ПРИВАТНА БОЛНИЦА (ПРАКТИЧЕН ДЕЛ)

Во практичниот дел целосно внимание ќе биде насочено кон главниот предмет на истражувањето, кој главен предмет претставува дизајнирање на секторот човечки ресурси според развојот на приватните болници и сите останати суштински детали кои се поврзани со главниот предмет на истражување.

Ова од причина што незадоволените потреби организацијата може да ги задоволи со дизајнирање на сектор човечки ресурси, а тоа може да го постигне само со правилно избрани стратегии. Организацијата сама треба да одлучи дали да ја следи постоечката стратегија на позиционирање или да премине на дизајнирање на сектор човечки ресурси.

Основна цел на истражувањето е стекнување и добивање на определени специфични сознанија за тековната состојба во организацијата според мислењето на вработените и да се добијат



информации за ставовите и мислењата на различните категории вработени по различни прашања доколку во иднина би се извршило дизајнирање на сектор човечки ресурси во одредени приватни болници. На овој начин целта е да се утврди интересот и желбата на вработените да ја помогнат работата на организацијата и истовремено да се открие на кој начин вработените можат да помогнат во работата на организацијата и постигнувањето на подобар успех на истата.

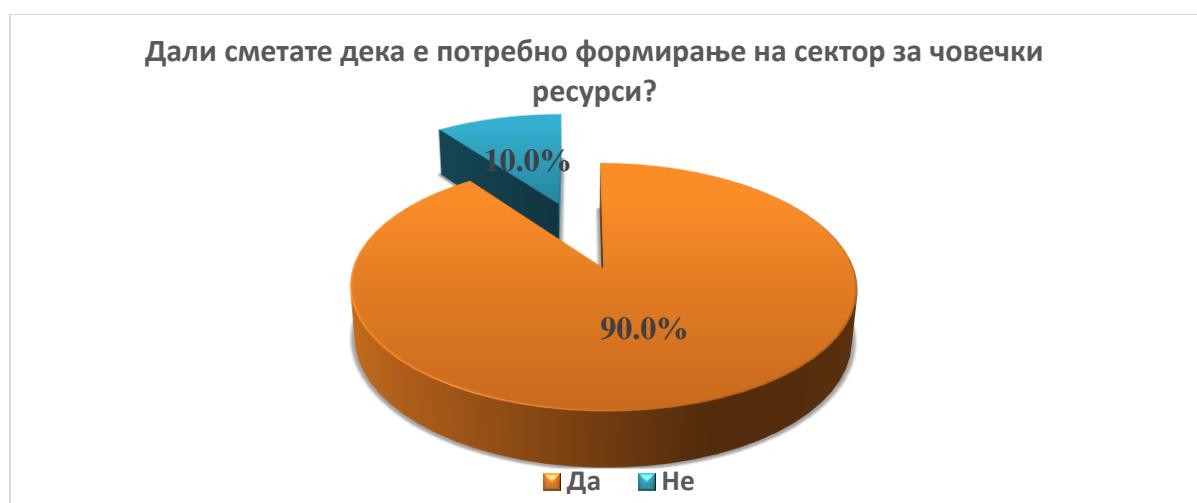
Изведено е емпириско истражување спроведено во конкретната приватна болница, каде се вклучени доктори специјалисти од сите дваесет одделенија во болницата, така што од секое одделение зедоа учество по три специјалисти по нивна желба. Така да бројот на вкупни испитаници е шеесет доктори специјалисти.

За таа цел беше подготвен анкетен прашалник и формиран Анкетен лист број 1, со цел добивање на релевантни одговори за добивање на јасна слика за потребата но и подготвеноста на организацијата за формирање односно дизајнирање на секторот менаџмент на човечки ресурси.

Табела 1 Анкетен лист број 1

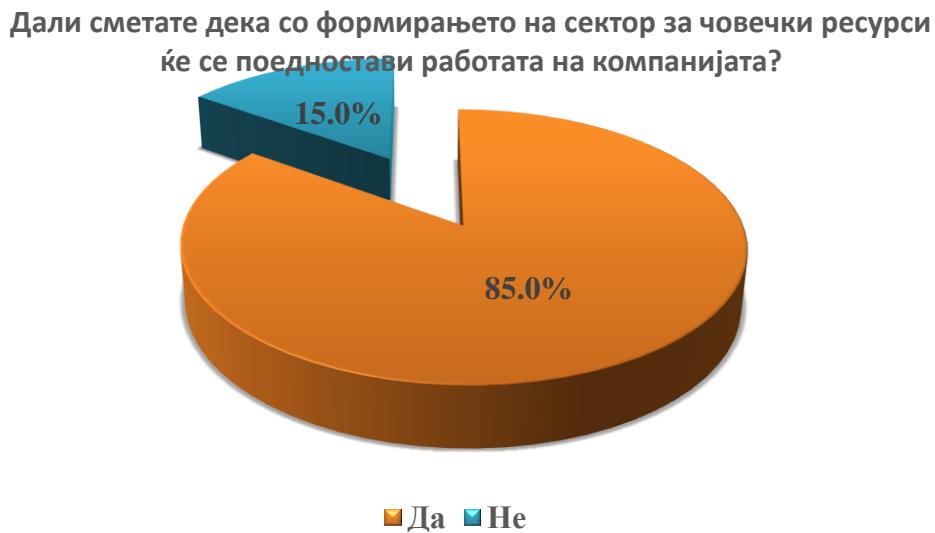
Р.б.	ПРАШАЊЕ	Да	Не
		%	%
1	Дали сметате дека е потребно формирање на сектор за човечки ресурси?	90%	10%
2	Дали сметате дека со формирањето на сектор за човечки ресурси ќе се поедностави работата на компанијата?	85%	15%
3	Дали сметате дека со формирањето на сектор за човечки ресурси ќе се подобри комуникацијата меѓу вработените во компанијата?	80%	20%
4	Дали сметате дека постоечките човечки ресурси ги поддржуваат потребите на организацијата?	35%	65%
5	Дали би учествувале активно со свои предлози и мислења во формирањето на секторот за човечки ресурси?	95%	5%

Графикон 9 Дали сметате дека е потребно формирање на сектор за човечки ресурси?



На графикон број 1, дадени се резултати од истражувањето од Анкетниот лист број 1, на анкетното прашање број 1. При тоа, од вкупно анкетираните шеесет лица, 90% одговориле потврдно, додека 10% одговориле со не. Од тута можеме да заклучиме дека доста голем процент на доктори специјалисти сметат дека есенцијално е потребно формирањето на сектор за човечки ресурси.

Графикон 10 Дали сметате дека со формирањето на сектор за човечки ресурси ќе се поедностави работата на компанијата?



На графикон број 2, дадени се резултати од истражувањето од Анкетниот лист број 1, на анкетното прашање број 2. При тоа, од вкупно анкетираните шеесет лица, 85% одговориле потврдно, додека 15% одговориле со не.

Графикон 11 Дали сметате дека со формирањето на сектор за човечки ресурси ќе се подобри комуникацијата меѓу вработените во компанијата?



На графикон број 3, дадени се резултати од истражувањето од Анкетниот лист број 1, на анкетното прашање број 3. При тоа, од вкупно анкетираните шеесет лица, 80% одговориле потврдно, додека 20% одговориле со не. Од тута исто така можеме да заклучиме дека



испитаниците имаат позитивно мислење и за една од најважните работи во секоја организација, а тоа е подобрувањето на нивната меѓусебна комуникација.

Графикон 12 *Дали сметате дека постоечките човечки ресурси ги поддржуваат потребите на организацијата?*



На графикон број 4, дадени се резултати од истражувањето од Анкетниот лист број 1, на анкетното прашање број 4. При тоа, од вкупно анкетираните шеесет лица, 35% одговориле потврдно, додека 65% одговориле со не. Од тука исто така може да се заклучи дека дизајнирањето на секторот за менаџирање на човечки ресурси е есенцијално потребен за поддршка на потребите на секое одделение во болницата со потребните човечки ресурси.

Графикон 13 *Дали би учествувале активно со свои предлози и мислења во формирањето на секторот за човечки ресурси?*



На графикон број 5, дадени се резултати од истражувањето од Анкетниот лист број 1, на анкетното прашање број 5. При тоа, од вкупно анкетираните шеесет лица, 95% одговориле потврдно, додека 5% одговориле со не. Од тука лесно можи да се забележи подготвеноста на скоро целиот специјалистички кадар во дизајнирањето на секторот за човечки ресурси.

3 ЗАКЛУЧОК

По спроведеното истражување, кое се состоеше од Анкетниот лист број 1 спроведен врз вработени во една приватна болница, се очекуваше да се добие јасен одговор за тоа дали навистина и е потребено дизајнирање на посебен сектор за човечки ресурси.

Од тука, преку анализа и анкета, јасно се потврди важноста и потребата од дизајнирање на сектор човечки ресурси. Имено, низ така спроведената анализа може недвосмислено да се заклучи дека без приближно осмислен дизајн на сектор човечки ресурси една приватна болница со над сто и педесет вработени не може да смета на целосен опстанок на пазарот. Резултатите до кои се дојде говорат во прилог на предметот на истражување дека дизајнирање на сектор човечки ресурси во организацијата е предуслов за успешен раст и развој на самата компанија.

Преку дизајнирање на сектор човечки ресурси во организацијата ќе се воспостави поефикасна врска помеѓу самата компанија и вработените. Самата концепција на дизајнирање на сектор човечки ресурси упатува на форма за поддршка помеѓу секторите кои ги имаат приватните болници односно бројните здравствени одделенија, но и како директен учесник во развојот на бизнисот, со вклучени бројни активности и проекти на ниво на целата организација.

Дизајнираниот сектор човечки ресурси во приватните болници ќе биде фокусиран на продуктивното искористување на ресурсите заради постигнување на организациските цели и задоволување на поединечните потреби на вработените. За овие функции одговорноста им припаѓаше на менаџерите во компанијата, па со дизајнирање на сектор човечки ресурси ќе се растеретат дополнителните обврски и одговорности на менаџерите и истите ќе се посветат на обврските кои им реално им припаѓаат во нивните сектори.

Со зголемување на бројот на вработени, несомнено се зголемува и обемот на работа, па така и од тука потекнува примарната причина за дизајнирање на сектор човечки ресурси во ваквите организации, секако таму каде што досега не е формиран, каде работите од областа на овој сектор ќе им припаднат на професионални менаџери, задолжени за работата само на секторот за човечки ресурси.



КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Смилевски, Ц., Груевски, Д., Смилевски, З., (2010), Стратегиски менаџмент на човечките ресурси, Скопје, Бизнис академија Смилевски – БАС;
2. Менаџмент на човечки ресурси, за оперативни менаџери, привремен учебник, Бизнис академија Смилевски – БАС;
3. <http://remedika.com.mk/> [јануари 2017 година]
4. <https://www.saylor.org/site/textbooks/Human%20Resource%20Management.pdf> [јануари 2017 година]

З ГЕНЕРАЦИЈА: НОВ ПРЕДИЗВИК ЗА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Виш пред. м-р Даниела Карадаков

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

М-р Сашко Карадаков

Раде Кончар – ТЕП, Скопје
karadakovsasko@gmail.com

АПСТРАКТ

Генерациските разлики се предизвик за менаџирање на современите организации. Секоја постоечка генерација со себе носи свои обележја, вредности, ставови, начини на однесувања што ја карактеризира и одвојува на некој начин од останатите генерации. Она што е потешкото предвидливо е што ги очекува организациите со генерациите што следуваат, какви навики ќе носат со себе, какви предизвици ќе постават пред самите нив.

Поаѓајќи од тука, во овој труд е даден фокус на новиот предизвик за организациите што го носи генерација Z, како генерација која веќе е влезена во рамката на работоспособно население и која веќе е активна во извршување на своите работните обврски. Главно во самиот труд се опфатени клучните обележја и разлики на оваа генерација во однос на останатите, но исто така е даден статистички преглед на застапеноста на оваа генерација во македонските организации.

Клучни зборови: *Z генерација, генерација, генерациски разлики, менаџирање, предизвици.*



ВОВЕД

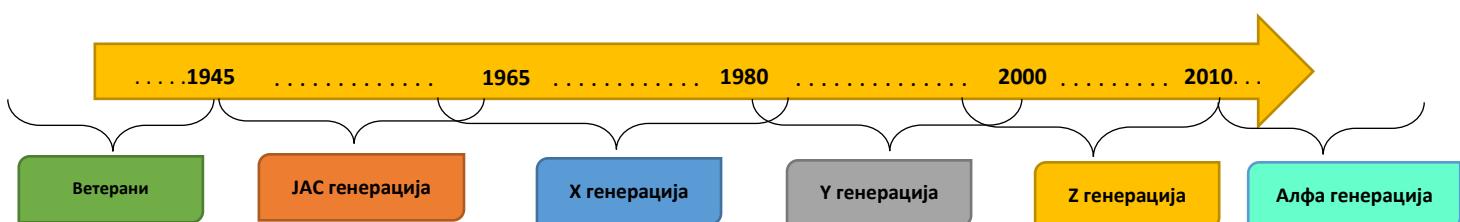
Генерацијата претставува демографска категорија која ги опфаќа луѓето кои се родени во одреден временски период. Односно, генерацијата е група на луѓе од одредени години, односно личности кои се родени во одреден временски период, а кои израснале на сличен начин и имале слични искуства, како и слични ставови и вредности (Notter, 2002).

Секоја генерација одделно бележи свои карактеристики кои ја одделуваат од претходните или од идните генерации. Главните обележја на генерациите произлегуваат од заедничките настани, условите во кои луѓето кои се дел таа генерација живееле и растеле, нивните слични ставови, мотиви и искуства.

Во литературата може да се сртнат повеќе поделби на генерациите и повеќе разлики во однос на тоа кога некоја генерација почнува и кога завршува (слика 1). Една од поделбите е на следниве пет генерации:

1. Генерација на ветерани (родени од 1922 до 1946 година);
2. JAC генерација или т.н. Baby Boomers (родени во периодот од 1946 до 1964 година);
3. X генерација (родени во периодот од 1965 до 1980 година);
4. Y генерација (родени во периодот од 1981 до 2000 година);
5. Z генерација (родени во периодот од 1995 до 2010 година);

На повидок е и најновата шеста генерација т.н. Алфа генерација која ќе ги опфати родените по 2010 година. На слика 1 е прикажана временската рамка на сите шест генерации.



Слика 1 Временски приказ на генерациите

Иако не постојат строги граници кога една генерација престанува, а друга започнува, сепак постојат видливи разлики кои ги одделуваат овие генерации една од друга.

За секоја организација важно е менаџирањето на генерациските разлики што се јавуваат на работното место. Овие разлики играат важна улога во балансирањето на потребите и ставовите на поединците од различни возрасни групи. Исто така, организациите треба да ја развијат свесноста дека генерацијата е демографска категорија и дека таа е променлива, дека секогаш ќе се јавуваат генерациски разлики и дека секогаш тие ќе предизвикуваат различни ефекти во работењето на организациите. Токму затоа организациите треба да ги земат во предвид значењата на секоја генерација и да ги планираат промените што може да ги донесат новите генерации.

Поаѓајќи од тоа, во овој труд се обработуваат основните обележја на Z генерацијата, која е генерација која веќе е дел од активната работна сила во организациите, а која со себе носи нови промени кои претставуваат предизвик за самите организации. Во тој контекст, во трудот е даден опфат и на присуството на оваа генерација во македонските организации, а исто така се

прикажани и резултатите од истражувањето кое спроведено со цел да се идентификуваат основните карактеристики на оваа генерација.

1 Z ГЕНЕРАЦИЈА – ОСНОВНИ ОБЕЛЕЖЈА

Z генерацијата ги опфаќа лицата кои се родени во периодот од 1995 година, па се до 2010 година²². Оваа генерација може да се сртне под различни имиња: ре-генерација, тивка генерација, и-генерација, нет генерација, безжична генерација, хиперповрзана генерација, iPhone генерација, iFejs, генерација 2020, нарцисоидна генерација, скапа генерација и сл. Дел од припадниците на оваа генерација, односно родените до 2002 година веќе припаѓаат во категоријата на работоспособно население, а дел од нив веќе се активно вработени лица.

Оваа генерација е родена во целосно компјутеризиран свет и растена е во потполно дигитализирана средина, која тежнее кон креирање на виртуелен свет.²³ Prensky (2001) оваа генерација ја нарекува „родени дигиталци“ со објаснување дека се способни да примаат информации исклучиво брзо и паралелно со другите задачи. Тие се зависни од интернет пристап, од компјутери и останати smart уреди кои „мора“ да ги има секој од нив.

Општите согледувања за оваа генерација се насочени кон тоа дека припадниците на генерација Z уживаат во себе и во своите достигнувања, тие сакаат да ризикуваат и се соочуваат со многу предизвици. За нив се вели дека се практични и прагматични. Тие се отворени, толерантни, солидарни, спремни да ги прифатат разликите. Сакаат да запознаваат нови личности, навики, обичаи, непознати култури, ставови, вредности, како и различни размислувања. Ова е генерација која сака да патува и да спознава.

Покрај предностите што оваа генерација ги носи со себе, кај припадниците на оваа генерација може да се идентификуваат и доста недостатоци во нивните карактеристики и однесувања. Поради изложеноста на чести и брзи промени, припадниците на оваа генерација во одредени ситуации се неспособни целосно да се фокусираат на одредена работа во подолг временски период, тие лесно ја губат концентрацијата, имаат ограничено време за размислување и мала енергија за одлучување. Припадниците на оваа генерација се сметаат за општествено неадаптирани зависници од интернет. Нивната комуникација главно се одвива преку социјалните мрежи кои им претставуваат филтер на нивните маани и можност за креирање на идеална слика за себе. За оваа генерација не може да се потврди дека се општествено одговорни, за нив примарен е личниот интерес.

Со цел се проверат дел од основните обележја на оваа генерација спроведено е емпириско истражување. На вкупно 30 испитаници, припадници на генерацијата Z, им беше поделен анкетен прашалник со чија помош се дојде до податоци кои ги идентификуваат основните обележја на генерацијата Z и предизвиците што ги очекуваат организациите во однос на оваа генерација во поглед на комуникацијата, работата и кариерата.

²² Во литературата сеуште може да се најдат различни ставови во однос на временската рамка на оваа генерација, но во повеќето случаи дефинирана е во овој временски опсег.

²³ Д. Карадаков, Менаџирање на генерациските разлики на работното место, научен труд, Втора меѓународна научна конференција Современите менаџерски предизвици и организациските науки, БАС Институт за менаџмент, Бизнис академија Смилевски, Универзитет Булент Еџевит, Битола, (2013).

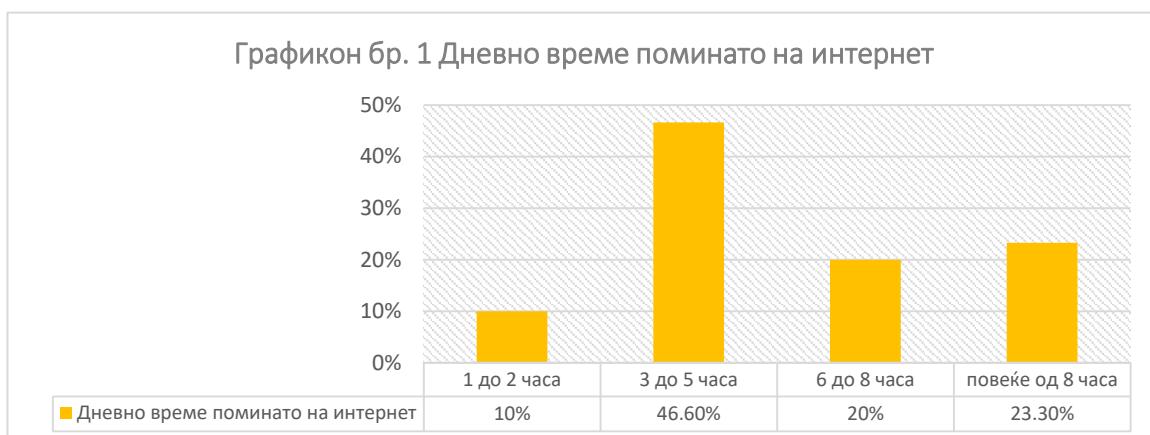


Демографските показатели на возраста на испитаниците покажуваат дека тие се родени во периодот од 1995 до 1998 година што е показател дека испитаниците се припадници на генерацијата Z. Најголемиот дел од нив се родени во 1997 година, односно 33.3% од вкупниот број на испитаници.

Во однос на полот, 53.3% од вкупниот број на испитаници припаѓаат на машката популација, а 46.7% припаѓаат на женската популација.

1.1 Z ГЕНЕРАЦИЈА – КОМУНИЦИРАЊЕ

Со оглед на тоа што оваа генерација се смета за нет генерација и самото истражување потврди дека припадниците на оваа генерација поголем дел од своето време го поминуваат на интернет, односно 46.6% од испитаниците поминуваат од 3 до 5 часа на интернет, 23.3% поминуваат повеќе од 8 часа на интернет, 20% поминуваат од 6 до 8 часа на интернет, а само 10% поминуваат 1 до 2 часа на интернет (графикон бр. 1).



Времето што го поминуваат на интернет, оваа група на испитаници, најчесто го користи за комуницирање со пријателите преку социјалните мрежи, односно 86.7%, а останатите 6.7% преbaraуваат интересни вести по интернет и исто толку работат преку интернет. Ова покажува колку оваа генерација своите контакти со пријателите и својот социјален живот го води најчесто преку интернет. Сите испитаници имаат редовен пристап до интернет преку нивниот мобилен телефон, а најголемиот дел од нив пристапуваат на интернет преку својот мобилен телефон, 83.3%.

Во однос на комуникацијата кај оваа генерација, може да се каже дека ова е генерација која брзо ги прима и обработува информациите, сакаат брзи информации и бараат брз и лесен пристап до нив. Најчесто ги користат социјалните мрежи како основно средство за комуникација.

За недостатоци во доменот на комуникацијата може да се земе лесната достапност на информации, преголемиот фокус кон социјалните мрежи како средство за комуникација. Социјалните мрежи ги користат како филтер за нивните недостатоци и преку нив прикажуваат идеална слика за себе.

Во однос на овој дел од истражувањето предизвикот за организациите од оваа генерација ќе биде потребата од постојан интернет пристап на работното место, но и контролата на истиот за да не се случи да се изгуби фокусот кон работата. Оваа генерација е „ зависна“ од интернет и начинот на комуницирање преку социјалните мрежи, неопходно е да се направи баланс помеѓу останатите генерации кои се присутни на работното место за да се обезбеди соодветна клима и

култура за работа. Значи, во однос на комуникацијата, организациите треба да обезбедат поголемо внимание на различностите во начинот на комуницирање.

Она што е поспецифично и покорисно како информација и предизвик за организациите е тоа каков е односот на припадниците на оваа генерација кон учењето, работата, кариерата, што е обработено во преостанатиот дел од трудот.

1.2 Z ГЕНЕРАЦИЈА – УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ

Во однос на учењето, припадниците на оваа генерација најчесто учат самостојно, користејќи го интернетот, книгите, едукативните емисии и сл. или вкупно 53.3% од испитаниците. Значи, и покрај тоа што сакаат да бидат самостојни во сè останатото, припадниците на оваа генерација сакаат и самостојно да учат. Останатите испитаници своето знаење главно го стекнуваат преку формалното или неформалното образование. Резултатите се прикажани во графикон бр. 2.



Бидејќи сите испитаници кои беа опфатени со истражувањето се студенти на прв циклус на студии, на прашањето дали ќе го продолжат своето образование 66.7% одговориле дека ќе го продолжат своето образование на втор циклус на студии, а 33.3% дека нема да го продолжат своето образование. Ова го потврдува фактот дека ова е генерација која е образувана, сака да учи и брзо учи. Овој факт се потврдува и со тоа што на прашањето „Дали вложувате во вашиот личен развој?“ 100% од испитаниците одговориле потврдно.

Во однос на тоа колку образованите што го имаат стекнато или е во тек е во сооднос со она што го работат или сакаат да го работат, кај 80% од испитаниците нивното образование е во сооднос со она што го работат или сакаат да го работата, а само кај 20% не е во сооднос.

1.3 Z ГЕНЕРАЦИЈА – РАБОТА И КАРИЕРА

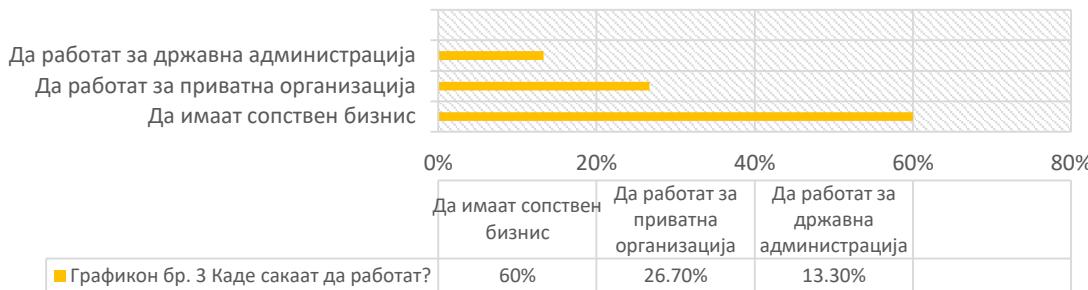
Z генерација веќе претставува дел од работоспособното население кое всушност го сочинуваат сите лица на возраст од 15 до 79 години. Во Р. Македонија, според Државниот завод за статистика, во 2016 година 16.3% од вкупното работоспособно население припаѓа на оваа генерација, 9.7% припаѓаат во активното население, а 6.9% се вработени лица. Овие податоци покажуваат дека организациите треба подгответо да ги пречекаат новите генерациски разлики што ги очекуваат во нивното понатамошно работење.

Од испитаниците кои беа опфатени со истражувањето 30% од нив се вработени лица, а најголемиот дел од нив се вработени со полно работно време. Во однос на тоа како сакаат да им биде уредено нивното работно време, 46.7% сакаат да работат со флексибилно работно време, 40% сакаат да работат со точно дефинирано 8 часовно работно време, а останатите,



односно 13.3% сакаат да работат во смени. Во однос на тоа за кого сакаат да работат 60% од нив сакаат да имаат сопствен бизнис, 26.6% сакаат да работат за приватна организација, а 13.3% сакаат да работат во државна администрација (графикон бр. 3). Овој податок потврдува дека ова е генерација со претприемачки дух.

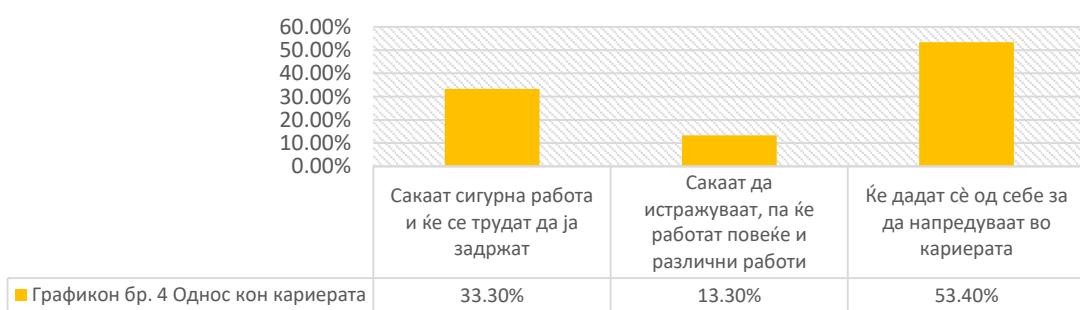
Графикон бр. 3 За кого сакаат да работат?



Во однос на работата на опфатените испитаници, припадници на генерацијата Z, на 46.6% важно им е да заработкаат повеќе пари, што укажува на фактот дека се насочени кон материјалното, дека се желни за заработка и за повеќе пари. Останатите, 33.3% сакаат да напредуваат во кариерата, 10% од нив сакаат да имаат соодветни услови за работа и исто толку сакаат да имаат добар тим за работа.

Во однос на тоа каков ќе биде нивниот однос кон кариерата, 53.4% ќе дадат се од себе за да напредуваат во својата кариера, 33.3% од нив сакаат сигурна работа и ќе се трудат да ја задржат, 13.3% сакаат да истражуваат, па ќе работат повеќе и различни работи (графикон бр. 4). Ова ја покажува желбата и настроеноста на оваа генерација кон напредок и нови достигнувања.

Графикон бр. 4 Однос кон кариерата



Според истражувањето, ова е генерација која сака да работи тимски, односно 66.7%, а 90% од нив се спремни да преземат ризици. Во однос на преземањето на одговорност 73.3% од нив преземаат одговорност, а останатите само понекогаш. Нивниот начин на работа е претежно multitasking, односно имаат способност да вршат повеќе работи или активности истовремено.

Сепак во однос на работата и кариерата оваа генерација бележи и одредени недостатоци. Тие имаат намалена способност да се фокусираат на одредена работа во подолг временски период, а и лесно ја губат концентрацијата. Бидејќи кај нив брзината е предност, а не недостаток, сепак како недостаток може да се смета брзото носење на одлуки, што некогаш може да бидат погрешни или недоволно промислени.

2 ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Врз основа на наведените обележја може да се заклучи дека припадниците на Z генерацијата се лица кои се потполно зависни од технолошките и информатичките достигнувања. За нив важна е брзината, бидејќи немаат време да ги постигнат целите на конвенционален начин. Припадниците на оваа генерација не посветуваат време и внимание на небитни работи и целосно го потиснуваат традиционалниот начин на размислување. За нив вредносниот систем се темели на пари и успех. За оваа генерација покрај тоа што може да се каже дека е нарцисоидна генерација, таа воедно е и најскапа генерација, затоа што тие уживаат во себе и своите достигнувања во однос на она што го поседуваат и сакаат да го истакнат тоа. Користењето и следењето на модерната технологија ги прави да бидат најскапа генерација.

Она што може како препорака да се даде до организациите, во однос на предизвикот од оваа генерација, е тоа што тие ќе треба да направат прилагодување на организациската политика и на политиката на менаџирање на генерациските разлики на работното место, исто така ќе треба да обезбедат комуникација која ќе биде разбиралива за сите генерации, ќе треба да изнајдат начин како да донесуваат одлуки вклучувајќи припадници на сите генерации, а воедно како да развијат и програми за обука на вработените за менаџирање и почитување на генерациските разлики.



БИБЛИОГРАФИЈА

1. A. Tolbize, Generational differences in the workplace, University of Minnesota, 2008.
2. S. Vining, (2011), Understanding generational differences: The key to attracting, motivating and retaining your workforce, The National Conference Center, Virginia;
3. 3.S.A. Murphy, Leading a multigenerational workforce, AARP, 2007 .
4. R. Zemke, C. Raiones, B. Flipczak, Generations at work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace, Books24x7, 2000.
5. R. Madell, Dealing with generational differences in the workplace, www.career-intelligence.com;
6. M. Rimac, Istrazivanje obeležja Generacija Z – Radi li se zaista o novoj generaciji zaposlenika?, Ekonomski fakultet, Sveuciliste u Zagrebu, 2012.
7. Д. Карадаков, Менаџирање на генерациските разлики на работното место, научен труд, Втора меѓународна научна конференција Современите менаџерски предизвици и организациските науки, БАС Институт за менаџмент, Бизнес академија Смилевски, Универзитет Булент Еџевит - Турција, Битола, (2013).
8. Активно население во Република Македонија – Резултати од Анкетата за работната сила, Државен завод за статистика, бр. 2.1.17.06, 2016.

Интернет извори:

1. http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
2. http://www.integreon.com/pdf/Blog/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z_246.pdf

ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТОТ ВО БРЕИНОБРЕИН КОМПАНИИТЕ НИЗ СВЕТОТ

Д-р **Мая Милевска - Кулевска**

Бизнис Академија Смилевски-Битола

majamilevska@gmail.com

АПСТРАКТ

Секоја компанија е во постојана и нераскинлива врска со средината, бидејќи нејзините клиенти се од средината а истовремено и човечките ресурси кои работат во таа компанија се добиваат од средината. Долгорочната одржливост на компанијата во средината ќе зависи од човечките ресурси и менаџментот, нивната заемна доверба и организациската посветеност во самата компанија. Талент менаџментот во една компанија вклучува управување со способностите, компетенциите и мокта на човечките ресурси во компанијата со цел остварување на успех во бизнисот. За да се постигне таа цел, најпрво е потребно да се препознае талентот и стратешки да се постави на вистинското работно место преку инвестирање во неговиот професионален развој.

Во овој труд ќе го прикажеме талент менаџментот во Бреинобреин компаниите кои функционираат на ист принцип секаде во светот. Тоа се компании кои овозможуваат неформално образование за деца кое се темели на Абакус Ментална Аритметика и Неуролингвистичко програмирање. Целта на Бреинобреин програмата е секое дете во целост да ја разбуди својата генијалност и достигне повеќе животни цели користејќи ги максимално своите ментални капацитети. За да се постигне таа цел, потребно е компанијата да располага со обучен и стручен наставен кадар којшто од една страна ќе ја изведува наставата и ќе следи обуки во континуитет за да одговори долготочно на предизвиците на своето работно место, а од друга страна ќе допринесе за остварување на profit во Бреинобреин компанијата кадешто работи.

Клучни зборови: талент менаџмент, бизнис, образование.



ВОВЕД

"Компетенција без авторитет е исто толку (не)моќна колку и авторитет без компетенции"- Густав Л Бон

Талент менаџментот во една компанија вклучува управување со способностите, компетенциите и моќта на човечките ресурси во компанијата со цел остварување на успех во бизнисот . Притоа при самото дефинирање на поимот опфатен е широк дијапазон на принципи, вредности и взајемни очекувања кои го градат однесувањето на една компанија на пазарот на трудот заедно со нејзините човечки ресурси. Тоа главно се однесува на стратегијата и системот на талент менаџментот којшто инкорпорира критериуми за селекција, дефинирање на компетенциите, процеси за развој како и други програми и правилници за човечки ресурси. Стратегијата на талент менаџментот го одредува експлицитно типот на човечки ресурси во кои компанијата ќе инвестира. Најголеми инвестиции се прават во потенцијалот на секој поединец од компанијата со цел сопствен допринос за нејзин успех на пазарот на трудот сега и во иднина. Тие инвестиции опфаќаат планирани обуки за развој, менторство, лидерство и сл. Системот на талент менаџментот се состои од процедури и постапки кои ќе го претворат талентот и стратегијата во програма за имплементација на инвестиции во човечките ресурси кои ќе ја направат компанијата успешна. Долгорочната одржливост на компанијата во средината ќе зависи од човечките ресурси и менаџментот, нивната взајемна доверба и организациската посветеност во самата компанија.

1 ИНОВАЦИЈА

Во овој труд ќе го прикажеме талент менаџментот во Бреинобреин компаниите кои функционираат на ист принцип секаде во светот. Тоа се компании кои овозможуваат неформално образование за деца кое се темели на Абакус Ментална Аритметика и Неуролингвистичко програмирање.

Длгогодишни истражувања на разни институции и заводи кои се занимаваат со истражување на човековиот мозок утврдуваат дека детскиот мозок најмногу се развива и формира во периодот од 4-14 година од животот. Во тој период детскиот мозок најлесно впива и обработува информации. Абакусот во Бреинобреин програмата е основното средство, всушност алатка со која се постигнува посакуваната цел. Тоа што го прави абакусот различен и посебен е неговата структура и начин на работа. Бидејќи абакусот се користи со прстите, тој го стимулира мозокот, особено ако активноста е поврзана со точно одредена задача или се повторува во интервали. Токму затоа математичките операции што децата ги изведуваат на абакусот се извонреден ментален тренинг. Во текот на наставата децата учат да ги визуализираат топчињата на абакусот (визуелно сетило), синхронизирани со магични зборови (аудитивно сетило), па продолжувајќи со конкретни вежби или движења на топчињата на абакусот (кинестетичко сетило) за да се добие одговор на поставената задача. Низ овој процес се одвива интензивен тренинг на левата и десната хемисфера на мозокот истовремено што води кон развивање на генијални способности кај децата. Децата учат како да визуализираат истовремено до 10 абакуси, што значи дека истовремено може да работат 10 различни математички операции, на пример сирање, одземање, делење, множење, децимали, итн.

2 ОСВРТ НА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ИНОВАЦИЈАТА

Бреинобреин наставата ја изведуваат едукатори. Во Р.Македонија, Бреинобреин компаниите располагаат со 40 обучени едукатори како дел од одделот за човечки ресурси во вкупно 18 Бреинобреин национални компании. Профилот на стручното образование на овие човечки ресурси во Бреинобреин компаниите не е прецизно дефиниран, но талент менаџментот во компаниите се определува тоа да бидат професионалци од областа на педагогијата и психологијата кои задолжително мора да следат тековни обуки за реализацирање на програмата со цел да можат истата да ја применат практично. Тоа првенствено подразбира развој на нивните професионални компетенции за реализација на наставата во пракса во рамките на предвидените десет левели.

Обуките кои ги следат едукаторите се одвиваат последователно според распоредот на левелите од програмата а временската рамка помеѓу нив е три месеци. На тој начин, освен професионален, се поттикнува и личен развој на едукаторот, особена поттикнување на неговата мотивација за понатамошна работа во компанијата. Искуството од работата со деца преку напреден метод и вклучување на родителите во истиот е од голем икустен бенефит кој понатаму може да се искористи како лично икустено учење. Оние едукатори кои постепено се обучиле за сите десет левели за работа и кои поседуваат исклучително развиени компетенции за работа и со возрасни, добиваат можност за кариерен развој и право да обукуваат нови Бреинобреин едукатори. Освен обуки за самата програма, Бреинобреин компаниите нудат можности за лично надоградување на човечките ресурси кои работат во нив, а тоа се семинари за ефикасна комуникација и модерна настава.

Во однос на вработување и задржување на работа на талентирани човечки ресурси (во најголем број на случаи едукатори за Бреинобреин настава), талент менаџментот во Бреинобреин компаниите пристапува кон следната бизнис стратегија:

- Состанок за планирање на вработување
- Развој на описот на работното место
- Прецизирање на документите за аплицирање за работното место
- Интервју со избраните пријавени кандидати
- Проверка на евентуално претходно работно икуство на кандидатите
- Понуда на соодветното работно место на избраниот кандидат
- Вовед во работата на новото вработено лице
- Обука за програмата
- Поставување на цел во работата и фидбек
- Менторирање
- Кариерен развој и планирање
- Унапредување, награди и евентуални прераспределби.

Како што е погоре наведено, најголемиот дел од наведените стратегии од системот на талент менаџментот се на товар на менаџерот на компанијата којшто мора да го препознае талентот на вработениот. Привлекувањето и задржувањето на работа на талентирани едукатори се постигнува преку ефективна стратегија на размена на информации во компанијата во врска со потенцијалот на секој вработен и тоа овозможува различни оддели од компанијата да го препознаат талентот, да го распределат на вистинското работно место кога ќе се создадат можности за негово реализацирање во пракса во вистинскиот момент.



Теодор Рузвелт рекол:

«Најдобар менаџер е оној што знае да препознае талент кој ќе работи за неговата компанија и е истовремено оној што знае да ја совлада сопствената желба да се меша во работата на талентираниот вработен. »

3 ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Целта на Бреинобреин програмата која е клучна за секоја Бреинобреин компанија во светот е секое дете во целост да ја разбуди својата генијалност и достигне повеќе животни цели користејќи ги максимално своите ментални капацитети. За да се постигне таа цел, потребно е компанијата да располага со обучен и стручен наставен кадар којшто од една страна ќе ја изведува наставата и ќе следи обуки во континуитет за да одговори долготочно на предизвиците на своето работно место, а од друга страна ќе допринесе за остварување на профит во Бреинобреин компанијата кадешто работи.

Во рамките на секојдневното работење, менаџментот на Бреинобреин компаниите низ светот сеуште не пронашол решение како да се справи со човечките ресурси кои ја изведуваат наставата и кои во текот на обуките за свој професионален развој не можат да одговорат на работните обврски иако имаат желба за тоа па заради таа причина се прераспределуваат на друго работно место а на нивно место се обучуваат нови Бреинобреин едукатори.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Lance A.Berger, Dorothy A.Berger, The talent management handbook, US (2011).
2. Ц.Смилевски, Д.Груевски, З.Смилевски, Стратегиски менаџмент на човечките ресурси.Скопје (2010).
3. <http://www.brainobrain.com/>
4. <http://brainobrain.com.mk/programa/>
5. Weldon D., Strategies in Workforce Planning: Using Talent Acquisition and Performance (2008).
6. Management Programs to Meet Tomorrow's Business Needs.
7. Martin K., Competency Management: The Link between Talent Management and Optimum Business Results.
8. Тодорова И., Психологија, петто издание.Просветно дело, Скопје, 1996.
9. <http://www.managementstudyguide.com/talent-management.htm>
10. <http://brainobrain.com.mk/programa/>
11. https://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management
12. Award, E.M., Ghaziri, H.M: Knowledge management, Pearson Education International, Prentice Hall, 2004.



УДК: 005.591.4:[331.101.264.2:159.947.5

ПСИХОЛОШКИОТ КАПИТАЛ И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ

М-р Елизабета Милеска | БАС; ЕВН Македонија,
emileska@yahoo.com elizabeta.mileska@evn.mk

Д-р Гордана Тасевска | Бизнис Академија Смилевски,
gorde.tasevska@yahoo.com

АПСТРАКТ

Промените се основен закон на природата. Ова во потполност важи и за општеството со сите негови елементи, вклучувајќи ги и работните организации. Тие се неопходни, но честопати и непријатни, бидејќи бараат дополнителен напор и колку се подлабоки, толку повеќе се придружени со посилно чувство на несигурност и отпор. Успешното управување со промените ѝм помага на организациите да преживеат во ова динамично време, да се носат со турбуленциите во постојано променливото опкружување, да ја оддржат конкурентската предност и да продолжат да растат и да се развиваат.

Теоријата и праксата покажуваат дека главна пречка за ефективно воведување на организациските промени е отпорот кој се јавува кај вработените, а кој може да се манифестира преку дисфункционални ставови и однесувања. Постојаната борба за одржување на конкурентска предност може негативно да влијае врз ангажираноста на вработените, нивната мотивација, да предизвика стрес на работно место, незадоволство од работата, ефект на прегорување, повлекување, што негативно се одразува врз целокупното работење на организацијата.

Направени се доста истражувања за тоа како да се намали отпорот кон промените, а во овој труд ќе видиме каква е поврзаноста помеѓу психолошки капитал на вработените и воведувањето на организациските промени. Психолошкиот капитал и методологијата за неговото подобрување, предложена од страна на Лутанс има големи позитивни влијанија врз целокупното искуство и задоволство од работењето, со што се подобрува ангажираноста кај самите вработени, се зајакнува нивната способност за прилагодување на промените, се намалува отпорот кој тие го пружаат, со што пак значително се олеснува имплементирањето на организациските промени.

Клучни зборови: психолошки капитал, организациски промени, отпор кон промените;

ВОВЕД

Глобализацијата и постојаните новитети и иновации во технологијата резултираат со една современа бизнис средина која постојано се развива и менува. Појавата на социјалните медиуми и зголемената мобилност ја револуционираа економијата и ефектот од тоа е постојаното зголемување на потребата за промени. Но, големите и брзи организациски промени се особено тешки, бидејќи не е лесно да се интервенира во структурата, културата и навиките во организациите. Тие се отпорни на радикални промени, дури и кога опкружувањето на таа организацијата брзо се менува.

Организациските промени вообичаено настануваат како резултат на некоја неусогласеност со опкружувањето и се мотивирани од разликите помеѓу целите на организацијата и актуелната состојба. Тие се суштински значајни за менаџментот, кој е одговорен за нивно успешно имплементирање, како и за вработените, во поглед на нивната ангажираност и подготвеност да ги прифатат тие промени.

Процесот на имплементација е комплексен и за жал, не постојат готови формули и рецепти за управување со промените, но постојат неколку клучни прашања на кои треба да им се даде посебно внимание. Само половина од управувањето со промени може да се базира на факти и бројки, а останатата половина од процесот се однесуваат на инволвираните луѓе. Во никој случај не смее да се заборави дека вработениот стои во центарот на промените и без поддршка на вработените никогаш нема да се стигне до максимална исполнителност на целите, бидејќи луѓето внесуваат живот во организацијата и ја водат напред, а отпорот на вработените е една од главните причини за неуспешно управување со промените и нивно инхибирање.

Без оглед на видот на организациската промена, за нејзино успешно имплементирање најзначајна е способноста на организацијата да ја придобие посветеноста на вработените и нивната инволвираност, а еден од начините за да се постигне тоа е да се влијае врз нивниот психолошкиот капитал. Позитивниот психолошки капитал (ППК) се дефинира како позитивна психолошка состојба на развој кај поединецот, која се карактеризира со: имање самодоверба (самоефикасност) за вложување на напорот кој е потребен за успешно решавање на тешки задачи кои носат предизвик, давање позитивен опис (оптимизам) за успехот сега и во иднина, упорност/издржливост за постигнување на целите, и кога е потребно, пренасочување на патот кон целта (надеж) за да се успее и кога се соочуваме со проблеми или падови, да бидеме издржливи и да се вратиме на претходното или на уште подобро (еластичност) за да постигнеме успех (Luthans, Youssef & Avolio, *Psychological Capital*, Oxford University Press, 2007).

Голем број на истражувања ја покажуваат поврзаноста на психолошкиот капитал со изведбата на работното место, благосостојбата на вработените, намаленото отсуство од работа или давање оставка, како и повисоко задоволство на работното место, поголема посветеност на работата итн., а за овој труд се посебно значајни истражувањата на Лутанс и Фредриксон кои укажуваат на поврзаноста помеѓу психолошкиот капитал и процесот на имплементација на организациските промени.



1 ОТПОРОТ КОН ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ

Еден од најголемите предизвици со кои мора да се соочат сите организации во кои се случуваат промени е отпорот кој е нивен неминовен придржник. Отпорот кон промените, кој најчесто се манифестира преку дисфункционални ставови (неангажираност, циничност) и однесувања (девијантност), може да ги спречи ефективните организациски промени, а менаџментот треба да го очекува и предвиди, без оглед на видот на промените. Така на пример, позитивните организациски промени се сите промени кои на една организација и носат повеќе придонес отколку штета, но покрај резултатите за самата организацијата, треба да се земат предвид и ефектите врз вработените. Намалувањето на бројот на вработените, на пр., претставува организациска промена која во суштина треба да биде позитивна за организацијата, со тоа што се зголемува организациската ефикасност, но најчесто се восприема како негативна поради катастрофалниот ефект врз засегнатите вработени. Затоа, еден од најважните аспекти кај организациските промени е начинот на кој вработените ги восприемаат промените и како реагираат во поглед на нивните ставови и однесувања.

Промените се абсолютно неизбежни и неопходни, но истовремено проследени со доза на непријатност бидејќи го туркаат поединецот надвор од комфор-зоната, во нова и непозната ситуација кон која првичната природна реакција е отпорот. Секоја промена подразбира и одреден степен на лична промена, односно промена во сопственото однесување, а можеби и промена во личните ставови, навики и вредности.

Субјективното доживување на промените е проследено со возбуда и страв од непознатото и во голема мера зависи од односот на поединецот кон проблемот. Проблемот може да биде лично согледан, односно, сопствен (интерно генерирана промена) или делегиран од некој друг (екстерно генерирана промена). Генерално, отпорот е поголем кај екстерно генерираните промени, а организациските промени се, доста често, екстерно генериирани.

Постојат разни видови промени со кои се соочуваат организациите, а со зголемувањето на комплексноста на модерниот начин на живеење, и самите промени стануваат се покомплицирани и потешки, а една успешна структура мора да знае соодветно да ги менаџира, без тоа да предизвика поголеми потешкотии во самото работење.

Во организациите, особено во поголемите, се воведуваат голем број на развојни промени кои се сосема нормални за вработените, интерни, недраматични и кои не секогаш ги засегаат сите вработени во организацијата. Тука спаѓаат вообичаената распределба и промена на кадри поради пензионирања или нови вработувања, како и унапредувања во рамките на самата организација, потоа, подмладување на тимовите со практиканти и интернисти, што туку излезени од универзитет и сл.. Дел од развојните промени се и сосема редовните промени во насоките на работење и мали измени/дополнувања во правилниците за работа, кои се опфатени со процесите на стандардизација, процес-менаџмент (ажурирање и дополнување на работните процеси), проект-менаџмент (измени и дополнувања во управувањето со проекти), иновацијски менаџмент (постојано имплементирање на иновации во самото работење). Отпорот кон овие промени е минимален, бидејќи за истите најчесто постои веќе утврден начин на имплементација, а голем дел од нив се очекувани и во некои случаи побарани од страна на самите вработени, бидејќи крајната цел е поедноставување и олеснување на работните процеси.

Но, од друга страна, од време на време се воведуваат и некои покрупни трансформациски промени кои се значајни за секој еден вработен во организацијата. Понекогаш, и од самите

развојни промени се случува да прерасне некоја покрупна трансформациска промена, како: промена на членовите на менаџерскиот тим, промена на раководители на одделните оддели и сектори, преструктуирање на самите функционални единици, укинување на некои функционални единици и/или нивно инкорпорирање во некои од постоечките, прераспределба на голем број раководители и вработени, оптимизација проследена со воведување аутсорсинг за некои од пропратните дејности, промена на бизнис локација, систематизација со промена на коефициентите и начинот на пресметка на плата, промена во описот на примарната дејност на организацијата и нејзино целосно преструктуирање во засебни компании, зависно од дејноста и многу други вакви промени.

Без оглед на видот, заедничко за промените е тоа што тие најчесто бараат на некој начин да пораснеме, да се доразвиеме, да се доедуцираме, да се надополниме со некоја нова вештина за да можеме да се носиме со новонастанатата ситуација. Тие може да бараат и промена на некои наши зацврстени ставови. Во новите околности, од вработените се очекува да се адаптираат и да се однесуваат во согласност со стратегиите и програмите за промени воведени од страна на менаџментот, и тоа честопати со помалку ресурси од претходно. Со тие промени, вработените мора да научат да изнаоѓаат други начини и патишта, односно, нови стратегии за да ги достигнат редефинираните цели. Мора да имаат самодоверба (самоекласност) за да се прилагодат на организациските промени, како и еластичност за да се повратат по некоја пречка или назадување, кои бездруго ќе се појават во процесот на воведување промени.

Успешните организации ја согледуваат потребата за влијаење врз психолошкиот капитал на вработените и минимизирање на отпорот кон промените. Во спротивно, доколку не се работи на капацитетите за прифаќање и способноста за прилагодување на вработените кон новонастанатите услови на работење, многу е веројатно дека отпорот кон промените ќе биде голем, бидејќи нивната ангажираност ќе опадне, а со тоа и можноста за успешно воведување на промените во организацијата.

2 ВЛИЈАНИЕТО НА ПСИХОЛОШКИОТ КАПИТАЛ ВРЗ ПРОМЕНИТЕ

Позитивната психологија, односно позитивното организациско однесување може да овозможи поинаков пристап во ефективното спроведување на организациските промени, преку намалувањето на отпорот кон нив. За да бидат успешни, вработените кои поминуваат низ промени мора да имаат мотивација и да одредат алтернативни патишта за надминување на можните пречки, како и позитивно да размислуваат кога работите не одат по план, со оптимистички поглед кон иднината, што значи, потребно е да имаат висок психолошки капитал.

Голем број на истражувања, меѓу кои тие на Фредриксон (2001) укажуваат дека позитивните емоции, ставови и однесувања може да имаат големо влијание врз промените. Вработените кои почесто демонстрираат високи нивоа на психолошки капитал се одликуваат со позитивни емоции и се во принцип поддобро социјално интегрирани во организацијата, па затоа имаат повисока ангажираност која води до организациско граѓанско однесување. Позитивните емоции го зголемуваат моменталниот репертоар за мисла-акција, со што се зголемува бројот на можностите кои доаѓаат на ум. Емоционалната ангажираност, пак, не влијае само на индивидуално ниво, туку може да доведе до зголемување на мотивацијата и на другите членови на тимот, со што се зголемува нивната способност за прифаќање на организациските промени и полесно адаптирање кон нив, а тоа води кон намален отпорот и нивна успешна имплементација (слика 1, олеснување на организациските промени).



Слика 1 Олеснување vs. инхибирање на организациските промени

Вработените со понизок психолошки капитал имаат негативни или пониско ниво на позитивни емоции, што доведува до намалена ангажираност, па затоа кај нив има поголема веројатност за доживување на цинични ставови и девијантни однесувања, што претставува знак за висок отпор кон организациските промени и нарушување на процесот на нивното воведување (слика 1, инхибирање на организациските промени). Во истражувањата на Фредриксон е дадено влијанието на позитивните емоции врз негативните ставови, како што е цинизмот. Таа предлага дека позитивните емоции можат да ги поништат дисфункционалните ефекти на негативните емоции. Со оглед на тоа дека цинизмот, како негативна емоција, е индивидуален став, и е резултат на негативните искуства и емоции, истиот може да биде поништен или барем намален преку позитивните емоции.

Од тука може да се заклучи дека вработените кај кои психолошкиот капитал е висок, преовладуваат позитивните емоции и имаат помалку цинични ставови кон организациските промени и со тоа во целост го олеснуваат нивното имплементирање.

За среќа, професорот Лутанс и неговите соработници (2007) наведуваат методи за брзо и ефективно зголемување на психолошкиот капитал. Кон зголемување и развој на четирите димензии на психолошкиот капитал може да се пристапи на неколку различни начини.

Надежта може да се одржува и развива преку задавање разни мотивирачки задачи за поставување цели, зголемена инволвираност и темелно планирање со изнаоѓање на алтернативни начини и патишта за достигнување на дадената цел.

Оптимизмот се зајакнува со генерирање позитивни очекувања, а тоа се постигнува преку идентификување на можностите во иднината. Доколку се подготват конкретни обуки во кои на учесниците ќе ѝм се зададе некоја работна цел и ѝм се даде можност да пронајдат начин да ја постигнат таа цел, тие ќе се чувствуваат сигурни во себе ако успеат да направат план за надминување на евентуалните пречки на патот кон целта, со што ќе се зголемат нивните позитивни очекувања. Работењето во група тука би било уште покорисно, бидејќи оптимизмот се зголемува кога поединецот ќе установи дека и другите учесници планираат, очекуваат и се спремаат за успех.

Самоефикасноста може да се одржува и подобри со конкретни вежби и техники за постепено постигнување на целта, со социјално убедување и возбуда. Преку задавање чекори со повеќе под-цели, учесниците треба да објаснат како би се постигнале сите тие поединечни цели, а

гледајќи ги како работат и слушајќи успешни приказни од другите колеги кои веќе ги постигнале целите, сешири убедувањето во успехот, се делегира учењето и се зголемува возбудата.

Еластичноста може да се таргетира преку зголемување на свеста кај вработените за нивните вредности, односно нивниот личен капитал, што ги опфаќа нивниот талент, вештини и социјални мрежи и врз основа на тоа се формираат стратегии за подобрување, за фокусирање на ризиците преку проактивно избегнување на препреки, како и стратегии фокусирани на процесите за влијаење врз интерпретацијата на негативните настани.

Покрај тоа, постојат разни краткотрајни микроинтервенции со кои може да се подобри евентуално намалениот психолошки капитал кај некои вработени во организацијата, до што би можноло да дојде поради низа околности, а тие микроинтервенции може да се организираат во вид на работилници со кои ќе се таргетираат специфичните потреби на вработените, зависно од нивните конкретни активности и работни задачи.

3 ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Истражувањата на Лутанс и Фредриксон потврдуваат дека психолошките ресурси на вработените, како што се надежта, самоефикасноста, еластичноста и оптимизмот, односно нивниот психолошки капитал, како и нивните позитивни емоции се фактори кои влијаат на индивидуално ниво, но кои истовремено значително можат да ги олеснат промените за целата организација. Позитивно настроените вработени кои се карактеризираат со висок психолошки капитал и позитивни емоции доживуваат поголема исполнетост и задоволство при работењето и можат да пројавуваат ставови и однесувања кои водат кон поголема ангажираност, со што се зголемува нивната способност за адаптација кон новонастанатите услови а сето тоа води кон олеснета имплементација на промените.

Емпириското искуство покажува дека позитивните емоции може да ѝм помогнат на вработените да се соочат со организациските промени со тоа што ѝм помагаат да согледаат поширок спектар на можности, да бидат отворени во пристапот кон решавање на проблемите и ѝм даваат сила и енергија за прилагодување на нивното однесување кон новите работни услови.

Исто така, позитивните емоции може да водат кон донесување подобри одлуки и се позитивно поврзани со успехот и добросостојбата. Како што видовме, позитивните емоции играат улога во изнаоѓањето на повеќе различни и нови начини на размислување и однесување, што е доста релевантно за објаснување на влијанието на позитивно настроените вработени во воведување на организациските промени.

Значајно е и тоа што позитивниот психолошки капитал кај вработените влијае врз нивните релевантни ставови и однесувања кои можат да ја олеснат или инхибираат организациската промена. Од една страна, циничните ставови и девијантните однесувања може да ги отежнат промените, а од друга страна, ставовите за ангажираност и организациското граѓанско однесување може да доведат до подобрување и олеснување на организациските промени.

И, сосема за крај, може да се заклучи дека, секоја успешна организација, која неизбежно мора да се менува доколку сака да опстане во овие турбулентни времиња, за да ја одржи конкурентската предност, да расте и понатаму да се развива, мора при креирањето на организациските стратегии да направи поширок стратегиски концепт, во кој ќе го земе предвид психолошкиот капитал на вработените и ќе работи на негово постојано подобрување, со цел преку минимизирање на отпорот глатко и ефикасно да ги воведува промените и успешно да управува со нив.



БИБЛИОГРАФИЈА

1. Adizes, I. Mastering change, Adizes Institute Publications, California, 1992;
2. Adizes, I. Managing Corporate Lifecycles, Adizes Inst. Publications; California 1999;
3. Avey, J. B., Wernsing, T. S. and Luthans, F. Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2008;
4. Baumöl, U., Change Management in Organisationen – situative Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse, Wiesbaden, 2008;
5. Berger, M. Chalupsky, J. Hartmann, F., Change Management–(Über)Leben in Organisationen, 7 Auflage. Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen, 2013;
6. Böhle, I., PsyCap, Die Entwicklung von psychologischem Kapital und dessen Mehrwert für Unternehmen, Hamburg, 2013;
7. Conner, Daryl R., Managing at the speed of change, Villard Books, New York, 1993;
8. Czichos, R., Change-Management, München, 1990;
9. Fredrickson, B. L., The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 2001;
10. Fredrickson, B. L., & Branigan, C., Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19, 313-332, 2005;
11. Fredrickson, B. L., Positive emotions broaden and build. In E. Ashby Plant & P. G. Devine (Eds.), *Advances on Experimental Social Psychology*, Burlington: Academic Press, 2013, 47, 1-53;
12. Gittel, J. H., Cameron, K. Lim, S., Rivas, V., Relationships, layoffs and organizational resilience, Airline Industry Responses to September 11, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2006;
13. Luthans, F., Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths, *Academy of Management Executive*, 2002b, 16(1), 57-75;
14. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C., Positive psychological capital: Beyond human and social capital, *Business Horizons*, 2004, 41(1), 45-50;
15. Luthans, F., & Youssef, C. M. , Avolio, B. J., *Psychological Capital. Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press, New York, 2007;
16. [Ouweneel, E., Le Blanc, P., Schaufeli, W.B. & Van Wijhe, C. Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. Human Relations, SAGE, Utrecht, 2012, 65, 1129-1154.](#);
17. Steinle, Claus: Change Management, Mering, 2008;
18. Sweetman, D. & Luthans, F., The power of positive psychology: psychological capital and work engagement, in Bakker & Leiter, 2010;
19. Милеска, Е., Влијанието на психолошкиот капитал врз ангажираноста на вработените во организација во која се случуваат промени, Скопје, 2016;
20. Смилевски, Ц., Предизвикот и мајсторството на организациските промени, Детра Центар, Скопје, 2000.

РАЗВОЈНИ СТРАТЕГИИ ВО Е – БИЗНИСИТЕ

Доц. д-р Лидија Стефановска

БАС Институт за менаџмент – Битола

l_stefanovska@yahoo.com

Проф. д-р Горан Василевски

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје

gvasilevski@yahoo.com

АПСТРАКТ

Рапидниот развој на технологијата, а особено развојот и масовната примена на социјалните мрежи и интернетот денес, доведе до појава на нови форми на работење. Оттука, сосема е оправдано мислењето дека денес, електронското присуство на пазарот (т.н. е - бизнис) има големо влијание во вкупниот број бизниси во одреден регион.

Со помош на информатичката технологијата, може лесно и без губење време да се добијат информации за добавувачите, за потребите на нивните потрошувачи, како и информации за нивната позиционираност на пазарот. Од друга страна пак, се е поголем делот и на потрошувачи кои се приклучуваат кон овој виртуелен свет, обидувајќи се да се справат со недостигот на време и зголемениот број обврски.

Токму во таа насока, се оддава впечаток дека е - бизнис организациите не се соодветно подгответи да практикуваат менаџмент, кој се применува во класичните форми на организации, туку пристапуваат кон определени модификации, со оглед на нивната виртуелност.

Во тој контекст, овој труд ги компарира и ги образложува дилемите на менаџерите во е-бизнисот, согледувајќи дали развојните стратегии треба да се темелат само на набавка на нови софтвери и хардвери, како и други технолошки инвестиции, без притоа да се вложува во развој на човечките ресурси и сите други карактеристични фактори кои придонесуваат за конкурентска предност.

Клучни зборови: е-бизнис, развојни стратегии, стратегиски менаџмент, конкурентска предност.



ВОВЕД

Паралелно со користењето на придобивките од развојот на технологијата, фактот дека кусокот време претставува можеби највлијателен фактор во вкупниот однос кон приватниот, социјално - културниот и професионалниот ангажман на луѓето, придонесува организациите да тежнеат кон изнаоѓање и примена на решенија за брзо и ефикасно задоволување на потребите од партните и клиентите. Во тоа светло отпочнува и практичната примена на продажбата, купувањето, но и на склучувањето договори, реализацијата на набавки, сервисирањето и плаќањето за добиените услуги преку интернет, односно по електронски пат.

Уште подалеку, придобивките и широката палета можности што ги нуди технологијата, успешно се искористени од се поголем број млади претприемачи, кои наместо класичното градење или закуп на продажно - служен простор и ангажман на неопходната работна сила, сè повеќе се одлучуваат за електронско работење, каде со далеку помали вложувања, а поголема сигурност, почнуваат со продажно - служни дејности од простории кои веќе се во нивна сопственост. Секако, треба да се има предвид дека во споменатиот случај, станува збор за почетен бизнис ангажман, бидејќи доколку истиот успешно се развие, тогаш активностите и во ваквиот вид деловен ангажман стануваат пообемни.

Всушност, почетоците на електронското работење или т.н. e - бизнис, се поврзуваат со потребата на организациите за побрза и поефикасна размена на информации и финансиски средства. За задоволување на ваквите потреби бил инициран и соодветен систем, со основна цел да се редуцира човечката присутност (B. Stanford-Smith; P. T. Kidd; 2000). Но, со развојот на Интернет - от и неговата комерцијализација, денес, ваквиот начин на дејствување во голема мерка ги надмина иницијалните намери, кои не индицираа дека деловно работење по електронски пат ќе биде од исклучително голема важност и секојдневна потреба на организациите и корисниците на нивните производи или услуги. Денес пак, сведочиме дека e - бизнисот ги има најшироките можни меѓународни димензии за купопродажба, соработка и размена на финансии и информации.

Секако, ваквиот начин на делување подразбира и креирање соодветни предуслови за негова имплементација и реализација. Тука пред се, се мисли на неопходноста од стабилна и брза интернет и телекомуникациска мрежа, како и стабилно општествено, економско и деловно, со прецизни законски регулатации, опкружување (<http://poslovnainformatika.rs>). Ваквите предуслови, секако дека претставуваат основа за успешно развивање на e - бизнисот.

Дополнително, потребно е да се нагласи дека западната терминологија употребува различни поими кога станува збор за овој вид делување. Имено, суфиксот кој се поврзува со електронското (e) работење, а кој е произлезен од користењето на интернет терминологијата, дава одредница за каков вид дејност станува збор. Па така, за разлика од општоприфатениот термин e - бизнис кој се користи во одредени земји, развиениот свет прави јасна дистинкција помеѓу куповно - продажното работење по пат на интернет кое се нарекува e - трговија (e - Commerce), промоцијата (e - Marketing) и e - бизнисот (e-Business), што пак покрај купувањето, продажбата и маркетингот, подразбира и деловна комуникација со партните и клиентите, а воедно и електронски преглед и организација на сопственото работење.

За да се зборува за развојните стратегии на e - бизнисот, потребно е најнапред да се има и неговото дефинирање. Но, како и во случајот со поголем број дејности, ниту за e - бизнисот нема една, утврдена и општоприфатена дефиниција. Ова, особено бидејќи станува збор за една релативно нова и револуционерна дејност во областа на бизнисот, чиј развој не може сосем да

се предвиди. Дополнително, на ваквата состојба влијае и преклопувањето на одредени Интернет термини кои вообичаено се употребуваат, како што се е - банкинг (e - banking), електронското плаќање (e - money) итн. Оттука, со развојот на современата технологија и нејзината сеопфатна примена во вкупното милје, дојде и до значителна промена на односот меѓу организациите, клиентите и пазарот.

1 ФАКТОРИ ЗА СТРАТЕГИСКИ РАЗВОЈ НА Е-БИЗНИСОТ

Покрај неспорниот ефект во социо - културната сфера, глобализацијата недвосмислено се манифестираше и во сферата на економијата, пресудно влијајќи врз промената на условите на пазарот. Едноставно кажано, промените наметнати од глобализацијата и брзиот технолошкиот развој, буквално го дигитализираа начинот на живеење на луѓето. Всушност, може да се каже дека глобализацијата која одеше паралелно со ефектот продуциран од брзиот развој на технологијата, воведе еден сосем нов, електронски начин на делување и присуство на пазарот. Овозможувањето лесна и брза комуникација, со едноставен пристап до информациите и потребната документација, електронската достапност на стоки и услуги, а пред се, можноста за електронско плаќање по пат на интернет, доведоа до креирање нов начин на работење, експлицитно претставен во е - бизнисот²⁴. Имајќи го ова предвид, при елаборирањето за развојот на е - бизнисот, битно е да се има предвид фактот дека развојот на информатичкото општество претставува и еден од приоритетите на Европската Унија, односно, на развиениот свет воопшто (www.ecommerce-europe.eu). Оттука, следува дека развивањето на стратегијата за е - бизнисот бара интерконекција меѓу веќе воспоставените начини на дејствување и начините наметнати од брзото развивање на информациските системи. Односно, воведувањето и практикувањето е - бизнис бара перманентно следење на новите технолошки достигнувања, вложување во соодветна едукација на постоечкиот човечки потенцијал и конечно, врз основа на тоа, вклученост на организациите на е-пазарот. Всушност, комплементарноста на востановената деловна пракса со ново појавените технолошки иновации, денес се еден од клучните фактори за стекнување конкурентска предност, а како главна карактеристика ја има примената на електронската технологија.

Малубројни се примерите за феномени кои предизвикале толкаи промени на меѓународниот пазар, како што е случајот со поволностите овозможени од ползувањето на интернетот. Некои од воведените промени, придонесоа за комбинирање или воспоставување потполно нов начин на работа на организациите, а со крајна цел да се подобри ефективноста на востановениот начин на делување (Ostojić, 2013). Примарна цел на е - бизнисот е освојувањето на клиентот поединец, при што лесно се воочува непосредниот, еднонасочен однос на производителот со конзументот. Ваквата непосредност, битно го менува досегашниот пристап на организациите, кои целаа кон остварување што помасовна, но индиректна комуникација со конзументите на нивните производи или услуги. За волја на вистината, се повеќе организации ја воочија ваквата предност во делувањето, што за последица го има непосредниот контакт на организацијата со конзументот.

При креирањето стратегија за развој на е - бизнисот се тргнува од истите постулати како што тоа е случај и во вообичаеното организациско работење, односно се земаат предвид можностите за приспособување на окружувањето и во него присутните промени, распоредувањето на

²⁴напомена: во трудот, под е-бизнес се подразбираат вкупните интернет дејности на организациите како електронското банкарство, трговијата, купопродажбите, маркетингот итн.



постоечките организациски ресурси и секако, изнаоѓањето начин за конкурентност на пазарот (Стефановска; 2014). Сепак, критични фактори за успешен развој на е - бизнисот на една организација, претставуваат: креирањето конзументско -центристичка стратегија со цел остварување директна комуникација со клиентот, прифаќање соработка со надворешни соработници за подобрување на сопствените перформанси, постојана присутност со нови понуди и поволности и конечно, успешно менаџирање со информациите.

Секако, за успешно водење на е-бизнисот, покрај запазувањето на споменатите фактори, клучна е интеракција, како меѓу самите организации, така и меѓу организацијата и конзументот. Со ваквиот пристап се отвора простор, во кој на организациите им се овозможува ефектно да ги димензионираат и задоволат сопствените потреби и добијат рамноправна конкурентска позиција на пазарот. Она што за е - бизнисот може да се издвои како неповолност е брзиот тренд на воведување промени, што значително влијае на веќе воспоставените стандарди и норми во организацијата, а нечесто, овозможува и повластена позиција на пазарот за оние организации со информациско - технолошка супериорност во однос на останатите, што пак, неминовно придонесува за појава на судири и нелојална конкуренција.

Неочекувано брзиот напредок на е - бизнисот и од тоа предизвиканите промени на пазарот, доведе до создавање и на нови конкурентски услови, каде не постојат временски и просторни ограничувања. Оттука произлегува дека успешната развојната стратегија на е - бизнисот подразбира организациите континуирано да ги следат и вложуваат во процесите на технолошката револуција, паралелно овозможувајќи едукација и обука на човечкиот потенцијал. На тој начин, комбинацијата од технолошките иновации и човечката креативност, овозможува значителна предност на пазарот, особено во поглед на неговото брзо и ефикасно освојување. Имено, колку побрзо се имплементираат и следствено, повеќе се користат новите технолошки достигнувања, толку е поголема веројатноста, не само за освојување на пазарот, туку и за негово креирање според посакуваниот модел на организацијата. Но, бидејќи е - бизнисот е подложен и на брза промена на пазарните услови, потребно е да се регулира и засили надзорот над состојбите во него, како и да се креира и воспостави соодветна регулатива за начините и нормите на дејствување во него.

2 РАЗВОЈ НА Е-БИЗНИСОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Во недостаток на соодветни официјални показатели кои го следат развојот и примената на информатичката технологија во македонските организации, не може да се направи проценка за обемот на учество и успешност на организациите регистрирани во Р. Македонија на виртуелниот е - пазар. Се разбира, тоа воопшто не значи дека такви не постојат. Големите организации како Алкалойд, Макпетрол, Скопска и Прилепска пивара, Витаминка и други, се меѓу првите кои ја сфатиле предноста од учеството на е - пазарот, па согласно тоа отпочнале со вложување во технологијата и кадарот кој би го овозможил ваквото дејство. Но сепак, според одделни истражувања, значителен број македонски организации не ги вовеле неопходните технолошки иновации, како би биле во склад со тековните трендови на е - бизнисот (Темјановски; 2012), што секако дека ги става во инфериорна позиција во однос на конкурентите.

Колку за пример, без користење на методолошки алатки, за потребите на овој труд направено е пребарување на неколку сајтови од македонски организации, а со цел да се направи проценка за нивната вклученост во е - бизнисот. Интересно е да се спомене дека, токму кај некои од големите организации, може да се воочи дека сајтовите не се ажурирани и по повеќе месеци.

Тоа доволно зборува за несогледувањето на менаџментот од овие организации за потенцијалот од инвестирањето во технолошкиот развој на и следењето на новите трендови на пазарот. Имено, од постоечките, само 150 организации учествуваат со продажба на своите производи по електронски пат. Како основна причина за вака малото учество во трговијата на виртуелниот пазар, се сметаат банките, кои побаруваат голема провизија од ваквата дејност (Арсовски; 2013). Истовремено, може да се каже и дека нецелосното спроведување на проектот е - Влада од страна на Министерството за информатичко општество на Република Македонија, особено на полето за обезбедување на соодветна ИКТ мрежа, базирана на жична или безжична технологија достапна на локалните корисници, значително влијае за вкупната состојба со е - бизнисот во земјава. Инаку, самиот проект требаше да ги поедностави вкупните процеси за бизнис заедницата, а со тоа да овозможи и подобро претставување на што поголем број домашни организации на електронскиот пазар.

Од друга страна, неспорно е дека најголемиот дел македонски организации (на микро, мало и средно ниво) не вложиле доволно во технолошкото унапредување на потребните организациски процеси, што, ако се земат предвид светските трендови за водење на е - бизнисот, ги оневозможува да бидат конкурентни на пазарот. За тоа впрочем доволно зборува и моменталната состојба со е - бизнисот во државни рамки. Дополнително, ако големите организации инвестираат во вградувањето на современи технолошки решенија за да ја подобрат својата конкурентност, помалите, след вкупната актуелна бизнис клима во државата и регионот, се задоволуваат само со делумни решенија на овој план, иако веќе стануваат свесни дека електронското дејствување брзо и незапирливо го освојува пазарот. Тоа, доколку посакуваат успешно работење и остварување позитивен биланс, во најскоро време ќе мора да го надминат, вградувајќи ја дигитализацијата на организациските процеси во своите стратегиски планови.

3 ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

За потребите на трудот спроведено е и истражување врз 35 случајно анкетирани лица, кои одговараа на 9 прашања од структуриран Анкетен прашалник. Основната цел на ова истражување беше да се согледаат размислувањата на анкетираните за е - бизнисите, по однос на прашања кои се поврзани за доловување на потребата од одвивање на бизнисот по електронски пат, квалитетот и видот на понудените производи, начинот на плаќање, како и временската рамка на испорака. Одговорите од прашањата се обработени и претставени во графикони, во кои е дадена процентуалната застапеност.

Првото прашање од анкетниот прашалник искажува интерес за тоа дали анкетираните купуваат по електронски пат.



Доколку се анализираат резултатите од графиконот 1, може да се забелжи дека најголемиот дел од анкетираните ретко купуваат по електронски пат, за разлика од третина анкетирани кои често купуваат.

Сосем природно се наметнува дополнителното прашање за тоа кои

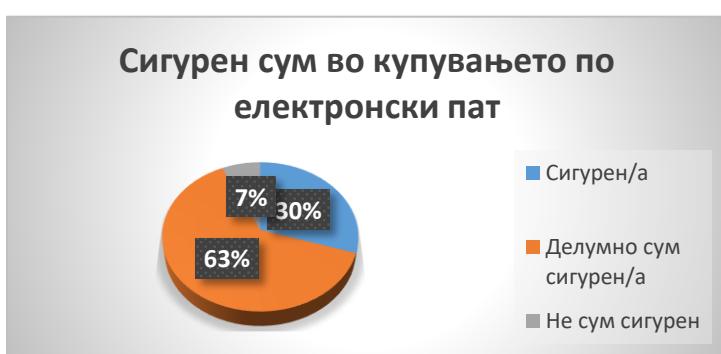


се најчестите причини да се купува по електронски пат. Резултатите од ова прашање, се прикажани во табелата подолу.

Табела 1 Најчести причини зошто се купува по електронски пат

Купувам по електронски пат затоа што...	
Производите не може да ги најдам во регионот	Ранг 1
Сметам дека се поквалитетни	Ранг 2
Немам време за купување	Ранг 3

Едно од најчестите прашања за секој купувач е дали купувањето по електронски пат го смета за сигурно. Мислењето на анкетираните е прикажано во следниот графикон.

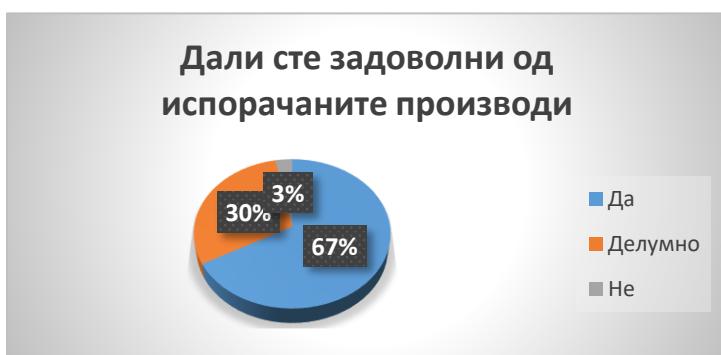


Графикон 15 Сигурност при купување по електронски пат

Доколку се анализираат резултатите од графиконот 2, може да се забележи дека скоро две третини од анкетираните се делумно сигурни во ваквиот начин на купување, за разлика од една третина анкетирани кои чувствуваат сигурност во електронскиот начин на купување. Мал е процентот на анкетирани кои се изјасниле дека не се сигурни, односно само 7% заокружиле таков одговор на ова прашање.

Кога станува збор за видот на производи кои најмногу се купуваат по електронски пат, тогаш, според одговорите на анкетираните, може да се констатира дека првенство имаат купувањето облека и модни додатоци, потоа спортска опрема и козметички производи, електроника, телефони, апарати за домаќинство итн.

На прашањето за задоволството од испорачаните производи, добиени се следните резултати, прикажани на графиконот 3.



Графикон 16 Задоволство од испорачаните производи

Од одговорите може да се забележи дека приближно две третини од анкетираните се задоволни од производите кои ги порачале и добиле по електронски пат, но сепак не е мал и процентот на делумно задоволни од добиените производи. На крајот сосем мал е бројот на анкетирани кои не се задоволни од добиените производи, односно само 3% од нив заокружиле негативен одговор.

Една од најчестите причини зошто потрошувачите се одлучуваат да купуваат по електронски пат е недостигот на време во денешните услови на турбулентно живеење. Токму во таа насока се однесува и наредното прашање од анкетниот прашалник, на кое се бара одговор дали

потрошувачите се задоволни од временската рамка за испорака на производите. Добиените одговори се прикажани во графиконот 4.



Графикон 17 Задоволство од временската рамка на испорака

нив не се задоволни со временската рамка за испорака на производите.

На крај анкетираните имаат можност да го искажат своето мислење и за дизајнот на платформата за порачување на производите, како еден од најбитните визуелни елементи со кои потрошувачите се среќаваат и имаат можност да бидат водени во текот на купувањето по електронски пат. Резултатите од ова прашање се претставени на графиконот 5.



Графикон 18 Задоволство од платформата за порачување

прашање, нема ниту еден од анкетираните кој одговорил дека е нездадовлен од платформата за порачување.

4 ЗАКЛУЧОК

Доколку внимателно се разгледуваат теоретските аспекти за е – бизнисите, а имајќи ги предвид бројните истражувања кои се спроведени до сега, може да се констатира дека овој феномен веќе претставува неминовен дел од опкружувањето. Воедно, тоа е најбрз и наједноставен начин со кој организациите можат директно и непречено да комуницираат како меѓусебе, така и со потенцијалните потрошувачи. На ваков начин голем број организации гледаат на пазарот како на глобален, единствен амбиент, што пак најповеќе одговара и на концептот за глобална организација. Но и покрај тоа што потенцијалните потрошувачи имаат претстава дека електронското работење има намален број деловни процеси, сепак, тоа не е така. Имено, е – бизнисите покрај тоа што се претставуваат на виртуелниот пазар по електронски пат, потребно е планирање и координирање на сложените деловни процеси од чие менаџирање примарно ќе зависи задоволството на потрошувачите. Тоа е најдобриот начин конзументите да го добијат производот според прикажаните перформанси, во краток временски период и со голема

По однос на ова прашање, може да се констатира дека повеќе од половина анкетирани, односно 57% се задоволни од временската рамка на испорака на производите, но сепак не е мал бројот на анкетирани кои се делумно задоволни, односно нездадоволни по однос на таа карактеристика. Имено, 23% од испитаниците се изјасниле како делумно задоволни, додека 20% од

Со анализа на графиконот може да се забелжи дека најголемиот број анкетирани, односно 83% од нив се задоволни од интернет платформата за порачување на производите и дека истата им нуди добар патоказ во процесот на исполнување на нивната цел. Воедно, само 17% анкетирани заокружиле дека се делумно задоволни. По однос на ова



сигурност при реализацијата на платежниот процес. Според теоријата, тркалото на електронското работење може да се подели на два дела: стратегија на електронското работење и примена на електронското работење (оперативни процеси). Притоа, стратегиите на електронското работење ги дефинираат сите деловни процеси чија главна цел е задоволство на потрошувачите и профитот на организацијата (Темјановски, 2012). Но, за да се реализира поставената цел потребно е да се креираат и оперативните процеси кои се суштината на електронското работење. Притоа, главните развојни цели на стратегијата при планирањето и имплементацијата на електронските бизниси треба да бидат насочени во делот на вложување во технологии и дизајн, креирање функционален синцир на снабдување со стоки, начини на реализација на е-маркетингот и едукација и обука на човечките ресурси.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Арсовски Г.; 2013; Електронски бизнис и начинот на функционирање на онлајн трговијата – Магистерски труд – Штип
2. Стефановска Л.; 2014; - Основи на Стратегиски менаџмент – Ацетони
3. Темјановски Р., 2012, Е – бизнис, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
4. Schneider P. G., 2011 – E- Business – International Edition – Cengage Learning
5. Rondović B. 2010; - Preduslovi za razvoj elektronskog poslovanja u Crnoj Gori – Montenegrin Journal of economics N°12 Vol. 6
6. Stanford-Smith. B., Kidd. P.T. ; 2000 – E-Business: Key Issues, Applications and Technologies – IOS Press

ИНТЕРНЕТ СТРАНИЦИ:

1. www.ecommerce-europe.eu
2. <http://poslovnainformatika.rs>
3. <http://www.default-design.com/wp-content/uploads/2013/09/Strategije-elektronskog-poslovanja.pdf>



УДК: 334.7:339.137.2]:004

ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ ПРЕКУ ПРИМЕНА НА ИТ ТЕХНОЛОГИИ

Проф. д-р Тони Соклевски

Бизнис академија Смилевски- БАС
sokle2000@yahoo.com

Мирјана Соклевска, магистрант

Технички факултет, Битола
mirjana.soklevska@gmail.com

АПСТРАКТ

Истражувачките наоди во овој труд го потврдуваат големото влијание на ИТ технологиите врз подобрувањето на конкурентноста на организациите.

Присуството на компјутерско – базирана технологија во скоро сите типови на процеси како и техничките подобрувања што произлегуваат од нејзината имплементација ја прават значајна за секој тип на организација.

Истражувањето потврди дека менаџерите не се доволно сигурни како најдобро да го искористат потенцијалот на ИТ технологијата.

Во трудот дадени се препораки за менаџерите во организациите вклучени во менаџментот на технологијата на процесот меѓу кои се: начините како ИТ технологијата може да ја подобри ефективноста на оперативните процеси; нивното значење во вклученоста на изборот на ИТ технологија; препораки како да ја интегрираат технологијата на организациско ниво; како да ја мониторираат изведбата и да ја надградат или заменат ИТ технологијата кога ќе има потреба. Заклучните согледувања покажаа дека ИТ технологиите значително влијаат на квалитетот, брзината, флексибилноста, цената, доверливоста и сите други конкурентни фактори на скоро сите типови на организации.

Клучни зборови: конкурентност, организација, ИТ технологии.

ВОВЕД

Во денешни услови деловната околина е променета како резултат на присутните светски трендови, а тие се: глобализација на економијата, информатички економии и трансформацијата на деловните бизниси. Променетата деловна околина на деловните системи и менаџерите им наметнува голем број предизвици, чие што акцептирање се олеснува со примена на информациона технологија во изградбата и имплементација на информациони системи во функција на подобрување на конкурентноста на организациите.

Информационите системи обезбедуваат основни организациони решенија на предизвиците и проблемите што ги наметнува современата деловна околина. Информационата и телекомуникациската технологија преку тој се развиваат и со своите перформанси предизвикуваат експлозија од информации во кои што неизбежно секое современо претпријатие треба да се вклучи за да си ги обезбеди за него корисните информации. Како потврда за присутност на информациона експлозија се податоците од одредени научни истражувања, според кои растот на информациите е експоненцијален и секои десет години се дуплира.²⁵

Конкуренцијата на светските пазари станува се поостра со појавата на глобалната економија. Едноставно, се случува организациите да работат незаштитени на светските пазари. За да можат тие да бидат ефикасни и профитабилни учесници на интернационалните пазари, на нив (на претпријатијата) им се потребни моќни информациони и комуникациски системи. Растот на организацијата, што е и разбиралива желба, на менаџментот, од своја страна создава и бара услови за зголемување на квантитетот и квалитетот на информациите. Како најважни компоненти преку кои индиректно се влијае врз зголемувањето на деловната вредност на информациите и информационите системи се: точноста на информациите; квантитетот на информациите; доверливоста; времето на обработка; брзината на пристап; дистрибуирањето на информациите; благовременоста и адаптибилноста. Информацијата мора да го содржи елементот на изненадување т.е. да се однесува за нешто што пред тоа не сме го знаеле.

1 ВЛИЈАНИЕ НА ИТ ТЕХНОЛОГИИТЕ ВРЗ ПОДОБРУВАЊЕТО НА КОНКУРЕНТНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Поимот информационен систем (ИС), од технички аспект, се дефинира како збир на меѓусебно поврзани компоненти што служат а собирање, обработување, чување и дистрибуирање на податоците во вид на информации до корисниците за остварување на некоја цел. Од деловен аспект ИС се организационо и управувачко решение што се базира на информационата и телекомуникационата технологија, за предизвиците поставени од окружувањето кон деловните системи. ИС не се само прост збир на елементи. Нивна основна цел и задача е да ги претворат податоците во информации кои што ќе се подлога за менаџментот и вработените во претпријатието, при анализа на проблемите, визуализација на комплексни предмети, при креирање на нови производи и при преземање на деловни акции и донесување на одлуки. ИС ги користи ресурсите на хардверот (машините), ресурсите на софтверот (програмите и процедурите) и луѓето (систем-инженерите и корисниците на компјутерот) за да изврши влез,

²⁵ John M. J., Information, technology, and innovation : resources for growth in a connected world Hoboken, Wiley, New Jersey, 2012.



обработка, излез, меморирање и контролни активности за податоците да ги претвори во информации.

Кога се работи за деловни системи во ИС секогаш мора да се присутни елементи што ќе ја овозможуваат функцијата на управување и притоа информациите да ги претвора во акција (да одлучува). ИС што менаџерите ги снабдуваат со информации потребни за менаџирање т.е. за донесување на одлуки се нарекуваат менаџмент на информациони системи (МИС). Менаџментот за да го предвиди со планот идното донесување на претпријатието треба во процесот на донесување на одлуки да располага со потребната количина информации за надворешната и внатрешната околина и во комбинација со своето знаење на донесе одлука со чиишто реализирања ќе се постигнат најдобри ефекти во работењето. Претходното претставува сложена активност бидејќи секој деловен систем поради присуството на засилена конкуренција има за перманентна цел остварување на што подобри резултати. На менаџерите од сите нивоа им се потребни точни и брзи информации во различни форми за да го совладаат временското и просторното ограничување во секојдневното носење на одлуки за наредното донесување на организацијата. Воведувањето на информатичката технологија (ИТ) во работата на едно современо претпријатие е процес во кој имаме:

- Корисник – менаџер, што има јасна потреба од информатизација
- Систем аналитичар, кој е подготвен да ја спроведе
- Компјутерска опрема што треба да се обезбеди и да се стави во функција

Организационата поставеност на ИС треба да ги има во вид:

- Општиот пристап на информатизацијата
- Постоечките организациони структури одговорни за информатизацијата

Од посебен интерес и значење за менаџментот се ИС што ќе генерираат: навремени, точни и квалитетни информации за поддршка на процесот на носење деловни одлуки. Со помош на МИС се обезбедуваат такви информации што многу му помагаат на менаџментот во носењето правилни одлуки како од рутински карактер така и од долгочлен, стратешки карактер што се суштински за иднината на претпријатието и придонесуваат за подобрување на неговата конкурентност.

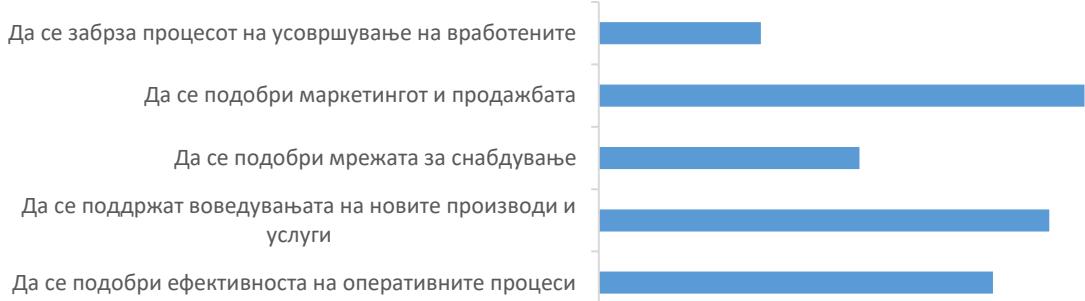
2 ОСВРТ ВРЗ ПРИМЕНАТА НА ИТ ТЕХНОЛОГИИ КАКО ПРЕДЛОГ ЗА КОНКУРЕНТНИ РЕШЕНИЈА ЗА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Истражувањето кое се реализира во 18 различни видови на организации во пелагонискиот регион во текот на 2016 година потврди дека со примената на ИТ технологијата може:

- да се подобри ефективноста на оперативните процеси;
- да се поддржат воведувањата на новите производи и услуги;
- да се подобри мрежата за снабдување;
- да се подобри маркетингот и продажбата;
- да се забрза процесот на усовршување на вработените;

Еве дел од тие емпирички наоди кои можат да служат како одговор на проблемите со кои се среќаваат нашите македонски организации.

Примената на ИТ технологии најмногу влијае

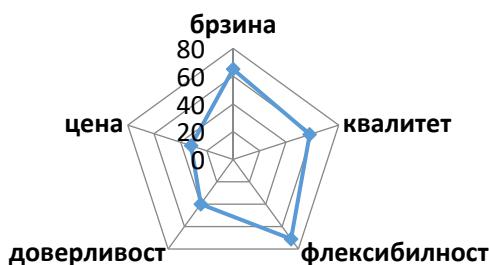


Графикон 19 Влијањето на ИТ технологиите во организациите

Во анкетираните 18 организации: 11 се од производствена дејност во приватна сопственост и 7 организации од услужна дејност во приватна сопственост. Вкупно беа анкетирани 122 испитаници и тоа: 18 топ менаџери, 28 оперативни менаџери, 34 линиски менаџери и 42 извршители. Од листата на можни одговори на што најмногу влијае примената на ИТ технологиите во овие организации се потврди фактот дека горенаведените пет области на работење се скоро невозможно да функционираат без ИТ технологиите.

Истите испитаници го потврдија огромното влијание на петте оперативни цели (конкурентни фактори) на овие организации од пелагонискиот регион. Истите сметаат дека флексибилноста што ја поседуваат, брзината на услуга, квалитетот на производите и услугите, доверливоста на оперативните процеси и цената на производите и услугите се темелат на примената на ИТ технологиите во своите области на делување.

Поларно представување на конкурентните фактори од примената на ИТ технологии

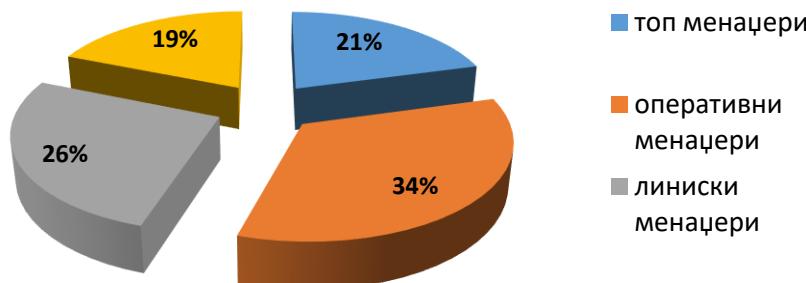


Графикон 20 Поларно претставување на конкурентните фактори

Во зависност од хиерархиското ниво на различните типови на менаџерите, истите искрено потврдија дека недоволно го користат потенцијалот на ИТ технологиите и дека во иднина тоа е поле каде ќе мораат да посветат големо внимание не само заради себе, туку заради својата организација која ја водат, во која работат и ја развиваат како конкурентна и стратегиски фокусирана и спремна за иднината која доаѓа.



Користење на потенцијалот на ИТ технологиите



Графикон 21 Користење на потенцијалот на ИТ технологиите

Недоволното користење на потенцијалот на ИТ технологии доаѓа и од недоволната екипираност, односно вработени само 7 систем аналитичари во 7 од вкупно 18 организации. А исто така дојдовме до сознание дека инсталрирана е компјутерска опрема во 12 од 18 организацији што во овој свет на информатичка ера не е доволно за да се обезбеди поголема конкурентност на пазарот.

Воведување на ИТ технологии



Графикон 22 Воведување на ИТ технологии

Денес системите функционирајќи во ера на компјутери и во експлозија на информации ќе опстанат на економската сцена ако ги прифатат и имплементираат информационите трендови. Следејќи ги светските пазарни услови на стопанисување и присуството на силна конкуренција во однос на квалитет, рокови, цени и друго, потребата од вклучување на информационата технологија и информационите системи во работењето на деловните системи никогаш не била поголема и позначајна.

3 ЗАКЛУЧОК

Примената на ИТ технологиите треба задолжително да се постави како долгорочен процес, а организационата структура што го подржува тој процес треба да биде стабилна.

На нивото на одлучување и планирање, организацијата на ИТ секторот треба да биде поставена за да ја обезбеди реализацијата на следните цели:

- Континуитет во реализацијата;
- Планирање што одговара на вистинските потреби на организацијата;
- Ефективност и ефикасност во процесот на донесување на одлуки;
- Контрола на реализацијата;
- Максимално искористување на постоечките ресурси;

Развиените економии потврдија дека не постои посилен потенцијал за унапредување и развој од информациите. Затоа кај деловните системи се јавува потреба од изградба и имплементација на МИС што ќе вршат процесирање на најразлични податоци, нивно претворање во квалитетни и навремени информации и дистрибуирање до сите нивоа на менаџмент заради донесување на брзи и квалитетни одлуки и контрола на резултатите за евентуална корекција на одлуките или интервенирање со нови.

Поради тоа, во организациите што се наоѓаат во фаза на трансформација на капиталот (и покрај значењето на тој процес), сепак треба паралелно да се одвива и процесот на информатизација на сите нивоа на менаџмент со воведување на информациони системи за што посекоро да се фати чекор со достигнувањата на економиите на поразвиените земји.

Перманентно треба да се води сметка за обезбедување на еден континуиран економски развој. Во тој поглед голема е улогата на деловните системи, бидејќи со нивното ефикасно и ефективно работење не само што постигнуваат поединечен успех и ги насочуваат активностите кон обезбедување на континуиран развој туку на тој начин делуваат врз општиот економски развој на земјата.



БИБЛИОГРАФИЈА

1. John M. J., Information, technology, and innovation : resources for growth in a connected world Hoboken, Wiley, New Jersey, 2012.
2. Paige B., Amy P., Business Information Systems, McGraw Hill Education , New York, 2016.
3. Soklevski, T., Soklevska M., Management information systems - a significant factor of the organizational competitiveness, Second Scientific Conference - Contemporary management challenges and the organizational sciences, BASIM, Bitola, 2013.
4. Soklevski, T., Stefanovska L., The impact of management information systems on the success of operations and strategic management, IX International Scientific Conference May of strategic management , Bor, University Beograd, Srbija, may,2013.

КОРИСТЕЊЕ НА ISO СТАНДАРДИ ЗА СИСТЕМИ ЗА УПРАВУВАЊЕ ВО СВЕТОТ И ВО МАКЕДОНИЈА

М-р Стеван Поповски | Бизнис Академија Смилевски
s_popovski@hotmail.com

АПСТРАКТ

Во својот редовен годишен извештај, Интернационалната организација за стандарди (ISO) го објавува бројот на сертификати за популарните и најчесто користени стандарди за системите за управување. Работењето на компаниите во согласност со одреден стандард од интерес на компанијата, треба да ги подобри перформансите на компанијата и да ги увери клиентите дека се користат најдобри практики, со крајна цел - квалитет на производите и услугите и високо ниво на задоволство на клиентите. Наспроти овие очекувања, постои критичко мислење дека имплементацијата на стандардите може да доведе до неефикасни и бирократски процедури за работа и негативно да влијае врз креативноста на вработените и развојот на компанијата. Врз основа на последниот објавен годишен извештај на ISO за бројот на сертификати за усогласеност со стандарди за системи за управување (ISO Survey, 2015), во овој труд направена е анализа на употребата на ISO стандардите во светот и во Македонија во 2015 година. Дополнително, дадени се најчестите аргументи за и против ISO стандардите за управување, кои заедно со обемот на употреба по географски региони и периоди, како и корелацијата на бројот на сертификати по држави со бруто домашниот производ и бројот на жители, ни даваат преглед на состојбата за користењето на ISO Стандардите за системи за управување во светот и во Македонија. Посебен осврт е направен за ISO 9001 – системот за управување со квалитет, бидејќи од вкупниот број на сертификати во 2015 година, 68,02% отпаѓаат на ISO 9001.

Клучни зборови: ISO Стандарди, Управување, ISO 9001, Споредба, Македонија



ВОВЕД

Интернационалната организација за стандарди (ISO) претставува независна, невладина интернационална организација во која членуваат 162 национални институции за стандарди. ISO е формирана во 1947 година. Стандардите на ISO се однесуваат речиси на сите индустриски од технологија до безбедност на храна, земјоделие и здравство, со цел на меѓународно ниво да специфицираат производи, сервиси и системи и да обезбедат квалитет, безбедност и ефикасност. Сертифицирањето на компаниите го вршат независни сертификациони тела, кои се акредитирани од членките на Интернационалниот форум за акредитација (IAF). Секоја година ISO објавува извештај за бројот на валидни сертификати издадени за ISO системите за управување. Извештајот за 2015 година, ги опфаќа следните системи за управување: ISO 9001 - Управување со квалитет, ISO 14001-Управување со животна средина, ISO 50001-Управување со енергија, ISO 27001-Управување со безбедност на информации, ISO 22000-Управување со безбедност на храна, ISO/TS 16949-Управување со квалитет во автомобилска индустрија, ISO 13485-Управување со квалитет на медицински уреди, ISO 22301-Управување со континуитет на работењето и ISO 20000-1-Управување со ИТ услуги.

1 ПРИДОБИВКИ ОД КОРИСТЕЊЕ НА ISO СТАНДАРДИ ЗА СИСТЕМИ ЗА УПРАВУВАЊЕ

Според Интернационалната организација за стандарди, користењето на ISO стандардите има значајни придобивки за бизнисот, владите и општеството во целина (International Organization for Standardization, 2016). За компаниите ISO стандардите се стратегиски алатки и смерници кои помагаат при справување со се поголемите предизвици на модерниот бизнис. Стандардите обезбедуваат деловните операции да се извршуваат најефикасно можно, ја зголемуваат продуктивноста и им помагаат на компаниите да пристапат кон нови пазари. Придобивките за компаниите вклучуваат: намалување на трошоците, зголемување на задоволството на клиентите, подобрување на конкурентноста, намалување на негативното влијание на животната средина, итн. По однос на владите, ISO стандардите се значаен извор на ресурси при креирање на политиките, поради интернационалната експертиза и искуство кое е вградено во стандардите. Со интегрирање на ISO стандардите во националните регулативи, се добива регулатива зад која стојат експерти, без притоа директно да се ангажираат експерти од владите поединечно. ISO стандардите се интернационални, така што со нивното користење ширум светот се обезбедуваат исти правила и со тоа се олеснува прометот на стоки, сервиси и технологии и се зголемува довербата помеѓу компаниите од различни земји. Користењето на ISO стандардите овозможува придобивки за целото општество. При користењето на продуктите и сервисите на сертифицирани компании, клиентите можат да имаат доверба дека тие се безбедни, веродостојни и квалитетни. Користењето на стандардите за управување со животната средина им овозможува на компаниите полесно да управуваат со својата одговорност за заштита на околната и здравјето на луѓето.

2 КРИТИЧКИ ОСВРТ КОН КОРИСТЕЊЕТО НА ISO СТАНДАРДИТЕ

Користењето на ISO стандардите за системите за управување предизвикува и критички мислења, пред се поради сложеноста на имплементацијата, начинот на проверка на усогласеноста, влијанието врз работењето и меѓучовечките односи, дескриптивната содржина која дозволува различни толкувања, итн. Џон Седон - еден од главните критичари на стандардите во Велика Британија во својот труд "Случајот против ISO 9000" наведува повеќе

аргументи против употребата на ISO 9000 (Seddon, 1998). Во своите аргументи тој смета дека стандардот е базиран пред се на инспекција, и дека квалитетот базиран на инспекциски проверки не е квалитет. Дополнително, стандардот се потпира на човечката интерпретација што е квалитет, посебно на онаа на проверувачите односно сертификаторите. Кога вработените се подложни на контрола, тие посветуваат внимание само на она што е предмет на контролата. Во однос на менаџерите, моделот воспоставува рамка, која ги обесхрабрува менаџерите да размислуваат поинаку. Резултатите објавени во трудот "Илизија или реалност: дали усвојувањето на сертифицирани системи за управување со животна средина суштински го менуваат влијанието на индустриската врз животната околина?" (Jack, 2016) покажуваат дека присуството на ISO 14001 системот за управување со животна средина не резултира со редукција на емисијата на стакленичките гасови кај најголемите емитери на стакленички гасови во Алберта, Канада. Резултатите покажуваат дека не постои статистички значајна корелација помеѓу поседувањето на ISO 14001 сертификат и намалувањето на емисијата на гасови кои предизвикуваат ефект на стаклена градина. Според истражувањето на Франка Пискар за влијанието од користењето на ISO 9000 – системот за управување со квалитет врз задоволството на клиентите на словенечките компании (Piskar, 2007), утврдено е дека кај испитуваните компании делумно постои позитивен ефект во однос на задоволството на клиентите во поглед на нивните потреби и барања. Сепак директно влијание на стандардот врз деловниот успех, односно врз зголемување на бројот на нови клиенти, продажбата и profitот, како и клиентската профитабилност и лојалност не може да се согледа.

3 ПРЕГЛЕД НА БРОЈОТ НА ИЗДАДЕНИ СЕРТИФИКАТИ ВО СВЕТОТ

Во 2015 година има издадено 1.519.952 ISO сертификати за системите за управување. Од нив 68,02% отпаѓаат на ISO 9001, 21,01% на ISO 14001, 4,14% на ISO/TS 16949 (Табела 2). Останатите стандарди учествуваат со помалку од 4% во вкупниот број на издадени сертификати за ISO стандарди. Со оглед на фактот дека ISO 9001 е најстар стандард за управување, прв пат публикуван во 1987 година и најмногу употребуван од националните регулативи, неговото учество од 68,02% во вкупниот број на сертификати е сосема разбириливо. Бројот на ISO 9001 сертификати е значително поголем во Европа и Источна Азија и Пацифик, додека во сите останати региони е под 5% поединечно (Графикон 9). Интересно е да се забележи дека Северна Америка има мал број на ISO 9001 сертификати, иако претставува економски најразвиен регион. По однос на земјите, најмногу ISO 9001 сертификати имаат Кина, Италија, Германија и Јапонија (Графикон 11). Бројот на ISO 14001 сертификати е значително поголем во Источна Азија и Пацифик и во Европа (Графикон 12). По однос на земјите, најмногу ISO 14001 сертификати имаат Кина, Јапонија, Италија и Велика Британија (Графикон 14). ISO 9001 и ISO 14001 заедно опфаќаат 89,03% од сите сертификати во 2015 година. Од прегледите за двата типа сертификати по региони и држави може да се заклучи дека ISO стандардите за управување најмногу се применуваат во Земјите на ЕУ, Кина и Јапонија. Според проценката на учесниците на форумот Quora се претпоставува дека бројот на компании во светот е околу 200 милиони. При таа претпоставка бројот на компании кои имаат барем еден ISO сертификат не е поголем од 0,76%.

4 ПРЕГЛЕД НА БРОЈОТ НА ИЗДАДЕНИ СЕРТИФИКАТИ ВО МАКЕДОНИЈА

Во Македонија во 2015 година има 556 ISO сертификати за системите за управување. Од нив 65,29% отпаѓаат на ISO 9001, 22,30% на ISO 14001, 5,04% на ISO 22000. Останатите стандарди учествуваат со помалку од 4% во вкупниот број на издадени сертификати за ISO стандарди, како што е прикажано во Табела 3. Слично како и во светот, во Македонија најзастапен е ISO 9001.

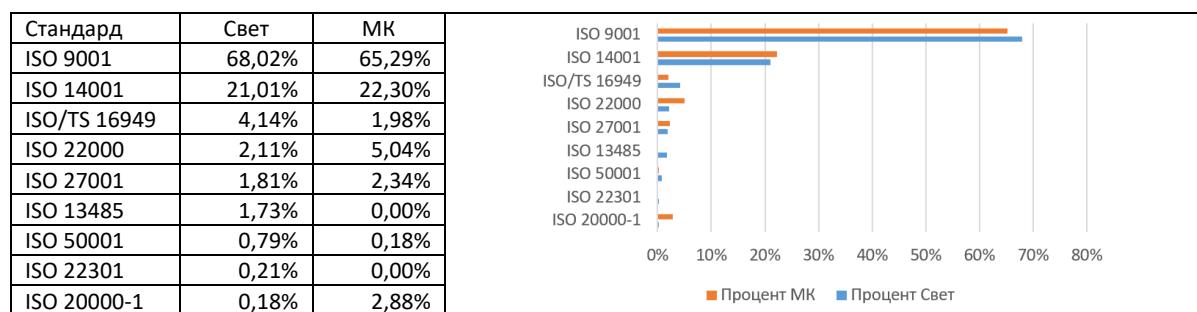


Вкупниот број на валидни ISO сертификати во 2015 година во Македонија изнесува 556, од што може да се заклучи дека најмногу 0,79% од компаниите во Македонија поседуваат одреден ISO сертификат, со оглед на фактот дека во 2015 година во Македонија има 70.139 деловни субјекти. (Државен завод за статистика, Република Македонија, 2016).

5 СПОРЕДБА НА УДЕЛОТ НА СЕРТИФИКАТИ ВО МАКЕДОНИЈА И СВЕТОТ

На Табела 2, прикажана е споредба на процентуалното учество на типовите на сертификати во светот и во Македонија.

Табела 2- Споредба на процентуално учество на типовите на сертификати

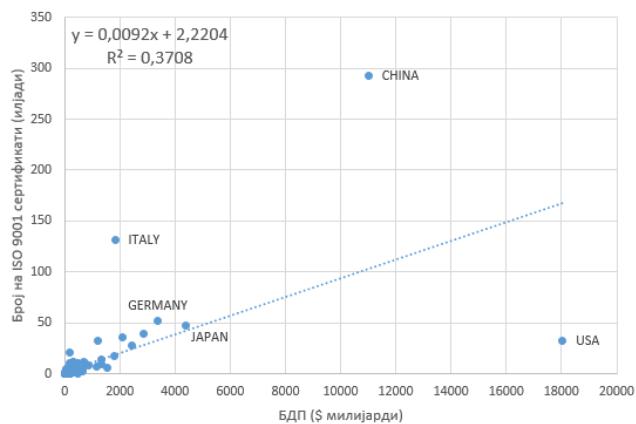


Од споредбата може да се заклучи дека за двата најшироко употребувани стандарди во светот и во Македонија, процентот на нивниот удел во светот и во Македонија е сличен и тоа 68,02% наспроти 65,29% за ISO 9001 и 21,01% наспроти 22,30% за ISO 14001. За сите други стандарди вкупниот број на сертификати во Македонија изнесува 69, така што процентуалната споредба иако покажува слична состојба во светот и во Македонија, треба да се земе со резерва поради малиот број на сертификати.

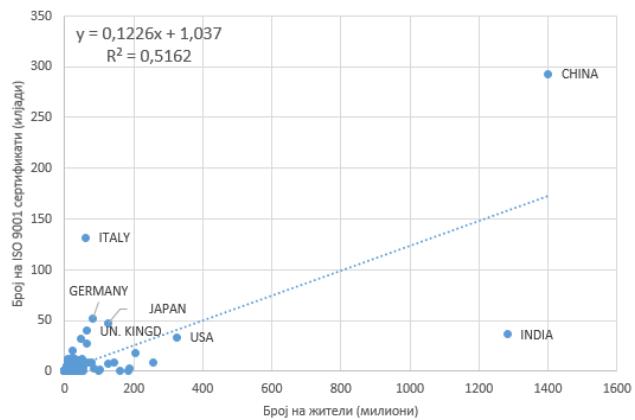
6 КОРЕЛАЦИЈА СО БРУТО ДОМАШНИОТ ПРОИЗВОД И БРОЈОТ НА ЖИТЕЛИ

Бројот на компании кои поседуваат одреден ISO сертификат за управување во светот и во Македонија е под 1%. Сепак, извештајот не содржи податоци за големината на компаниите кои ги поседуваат сертификатите, така што не може да се заклучи дека поради малиот број на сертифицирани компании, економското влијание на употребата на сертификатите е беззначајно. Теоретски зад овие 1% компании би можеле да се наоѓаат компании чиј економски удел во вкупниот бруто производ е далеку над 1%. Во таа смисла и во контекст на расположливите податоци во продолжение е прикажан коефициентот на корелација на бројот на сертификати за ISO 9001 по држави со бруто домашниот производ на државите (The World Bank, 2015), и коефициентот на корелација на бројот на сертификати за ISO 9001 по држави со бројот на жители на државите. За испитувањето ќе користиме линеарна регресија и пресметка на коефициент на корелација со користење на Microsoft Excel. На Графикон 1 прикажан е “scatter chart” за бројот на ISO сертификати за сите држави во однос на БДП, додека на Графикон 2 во однос на бројот на жители. Како што може да се забележи позначајни отстапувања има кај Италија, Кина и САД во однос на БДП, и кај Италија Кина и Индија во однос на бројот на жители. На Графикон 3 и Графикон 4 прикажани се соодветните “scatter charts” за сите земји освен земјите со позначајни отстапувања. Како што може да се забележи на Графикон 3 постои висок степен на корелација помеѓу бројот на сертификати и БДП и тоа $R = 0,9125$ ($R^2 = 0,8326$). Притоа доколку Кина се остави во множеството, коефициентот на корелација е уште повисок и изнесува $R = 0,9449$. Во однос на бројот на жители, непостои значајна корелација со бројот на

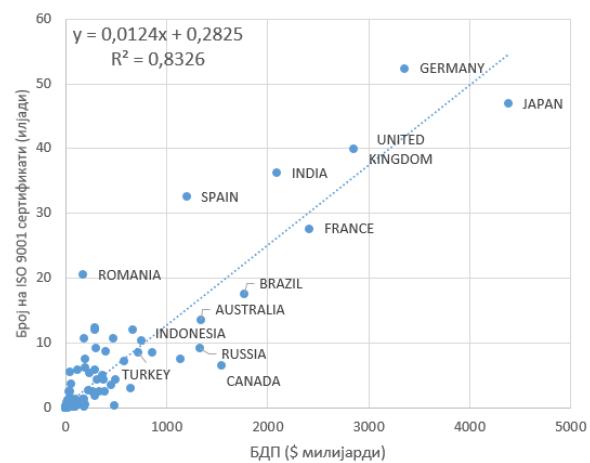
сертификати, што се должи на фактот дека поголем број од земјите со најголем број жители се недоволно развиени. На Графикон 5 и Графикон 6 прикажана е корелацијата на БДП и бројот на жители со бројот на ISO сертификати за 10 земји со најголем БДП (без САД, Кина и Италија) и за 10 земји со најголем број на жители (без Кина, Индија и САД). На Графикон 7 и Графикон 8 прикажани се соодветните “scatter charts” за републиките од поранешна Југославија и Албанија. Притоа на Графикон 7 може да се забележи дека бројот на ISO сертификати во однос на БДП покажува висок степен на корелација $R = 0.9359$ ($R^2 = 0.8759$), кој иако е пресметан на мал број држави дава јасна слика за состојбата во регионот).



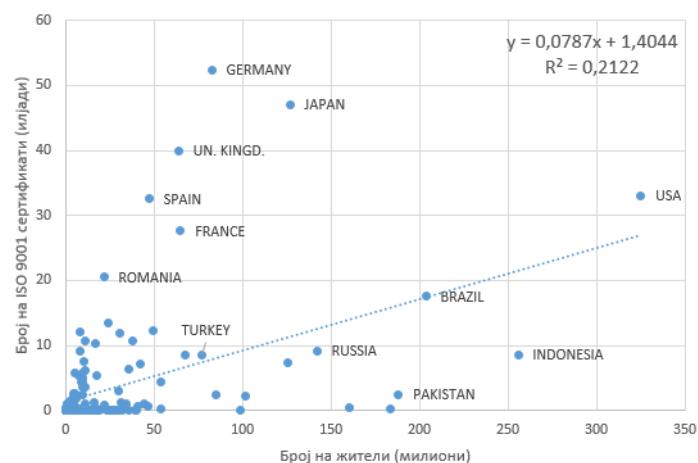
Графикон 23- Сите земји според БДП



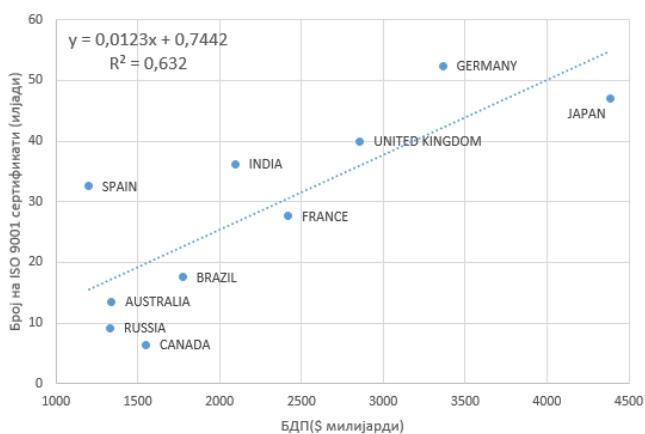
Графикон 24- Сите земји според бр. житали



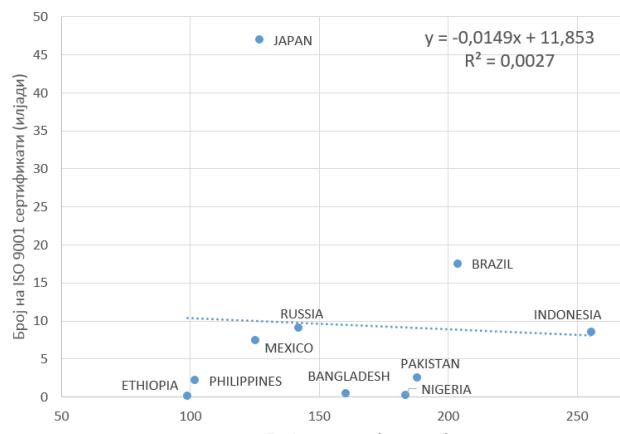
Графикон 25-Сите Земји според БДП, без САД,Кина и Италија



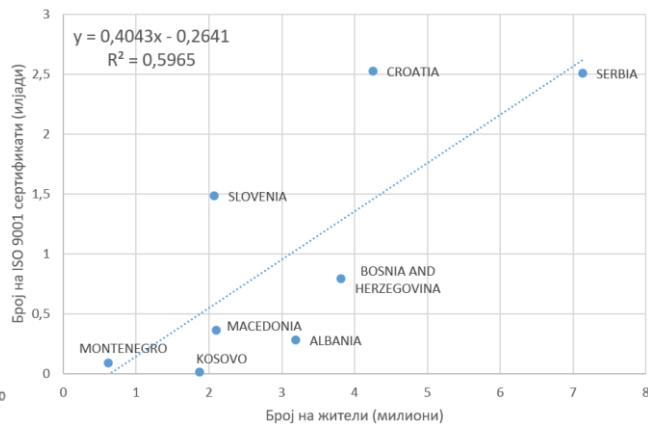
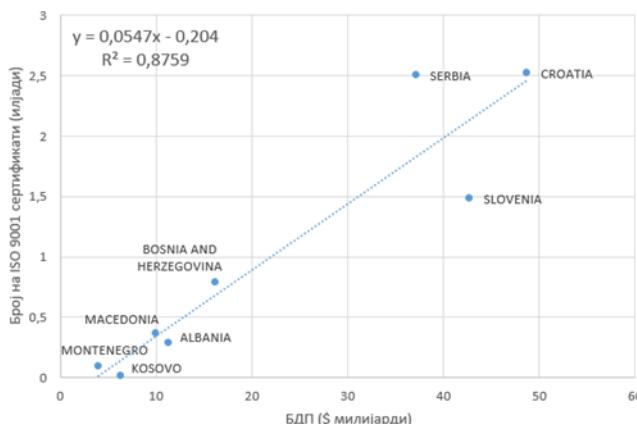
Графикон 26-Сите земји според бр.житали без Кина и Индија и Италија



Графикон 27-10 земји со најголем БДП (без САД,Кина и Италија)



Графикон 28-10 земји со најмногу житали(без Кина, Индија и САД)



ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

ISO 9001 и ISO 14001 заедно опфаќаат 89,03% од сите сертификати во 2015 година. Останатите стандарди поединечно учествуваат со помалку од 5%. Употребата на стандардите не е рамномерна по региони во светот. Најголем број на сертификати има во Европскиот регион и во регионот на Источна Азија и Пацифик што се должи на земјите на Европската Унија, Кина и Јапонија. Притоа во овие земји ISO 14001 има растечки тренд за периодот од 1999 до 2015. За ISO 9001 во периодот од 2010 до 2015 година во Европскиот регион се забележува опаѓање на бројот на сертификати. Од испитувањето на корелацијата помеѓу бројот на ISO 9001 сертификати по држави со бруто домашниот производ и бројот на жители може да се заклучи дека при исклучување на САД и Италија, за останатите држави постои висок коефициент на корелација со БДП од 0,9449. Во случајот на САД, бројот на ISO 9001 сертификати е многу помал во однос на очекуваното според БДП, додека во случајот на Италија многу поголем. Споредбата на Македонија со останатите држави е направена на два начина. Прво пропорционалната употреба на сертификатите по тип во Македонија е приближно иста како и во светот, односно најмногу и со сличен удел се користат ISO 9001 и ISO 14001. Притоа се забележува разлика во третиот по употреба сертификат во Македонија и светот, односно наместо системот за управување со квалитет во автомобилската индустрија во Македонија трет е системот за управување со безбедност на храна. Второ, Македонија е споредена со останатите земји од поранешна Југославија и Албанија при што може да се заклучи дека Македонија не отстапува во однос на употребата на сертификатите од земјите во регионот, односно бројот на сертификати е очекуван согласно бруто домашниот производ и бројот на жители. Во поглед на севкупната употреба на ISO стандардите, преку бројот на сертификати може да се заклучи дека интернационалноста на стандардите не е поткрепена со прикажаните резултати. Иако е разбираливо бројот на сертификати да е мал во Афричкиот регион, за вистински интернационални стандарди би се очекувало да бидат многу позастапени во најразвиениот северно американски регион. Критичките мислења се чести и поткрепени со истражувања и најчесто ги напаѓаат сложеноста, дескриптивната природа и бизнис моделот на ISO и на сертификациските куки. Позитивниот аспект на користење на стандардите како примена на најдобри практики, применети на ефикасен начин секако е од полза на компаниите, при што треба посебно да се води сметка за крајните цели кои треба да се постигнат (зголемување на ефикасноста на работењето и задоволството на клиентите), бидејќи сертифицирањето не е гаранција за овие достигнувања.

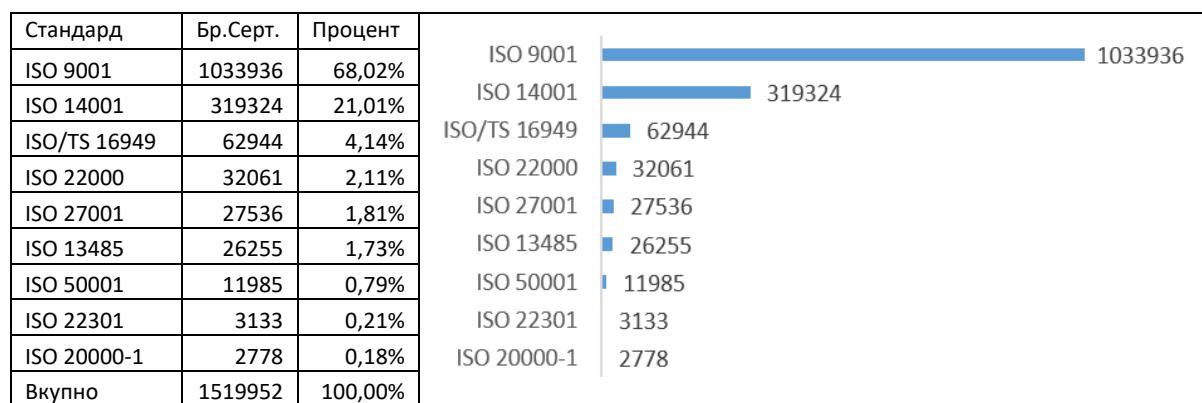


ЛИТЕРАТУРА

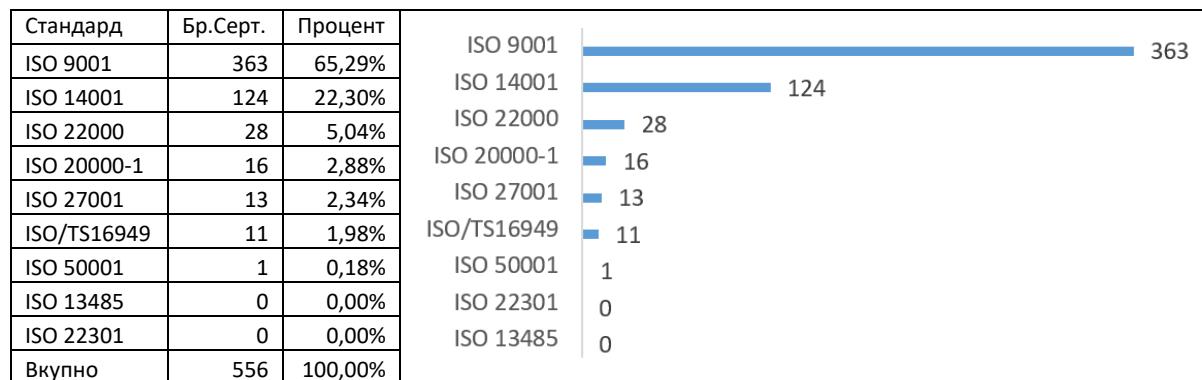
1. ISO Standards Catalogue, 2017. International Organization for Standardization. Available at: <https://www.iso.org/standards-catalogue/browse-by-ics.html> [Пристапено на 10 03 2017].
2. International Organization for Standardization (ISO), 2016. Benefits of Standards. Available at: <http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm> [Пристапено на 5 03 2017].
3. ISO Survey, 2015. International Organization for Standardization. Available at: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> [Пристапено на 10 03 2017].
4. Jack, K., 2016. Illusion or Reality: Does adoption of a certified environmental management system fundamentally alter the environmental impacts of industry?
5. Piskar, F., 2007. The Impact of the Quality Management System iso 9000 on Customer Satisfaction of Slovenian Companies.
6. Seddon, J., 1998. ISO 9000 NEWS, Issue 4, p. The case against ISO 9000.
7. The World Bank, 2015. GDP data source. [Мрежен] Available at: <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>
8. Државен завод за статистика, Република Македонија, 2016. Клучни показатели од областа: Деловни субјекти. Available at: <http://www.stat.gov.mk/IndikatoriTS.aspx?id=22> [Пристапено на 5 03 2017].

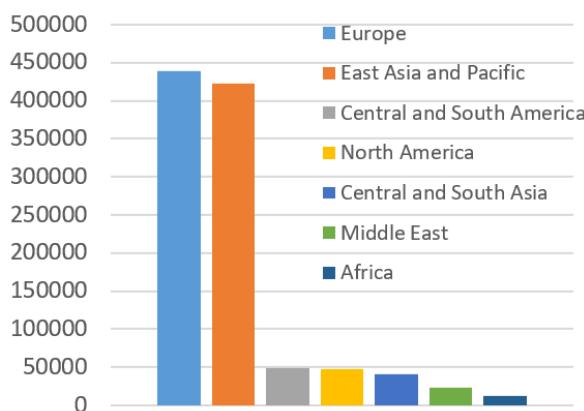
ПРИЛОГ 1

Табела 3- број на сертификати во светот

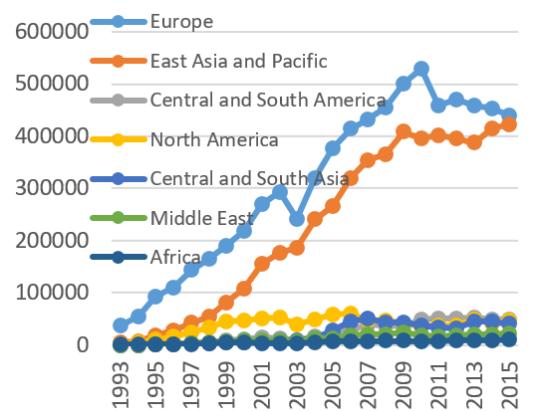


Табела 4 - број на сертификати во Македонија

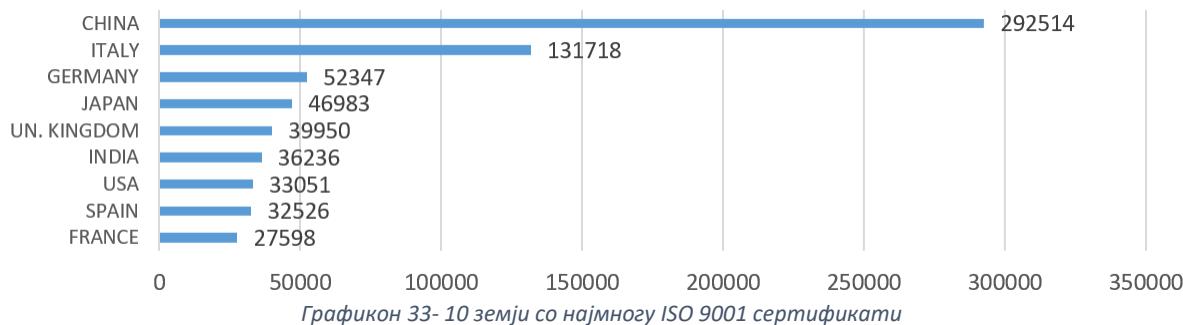




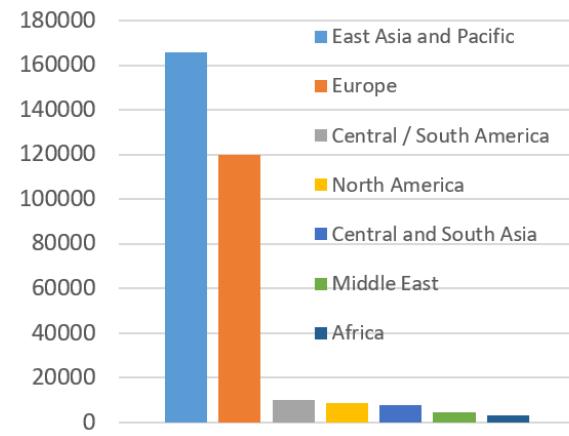
Графикон 31- Број на ISO 9001 серт. во 2015 по региони



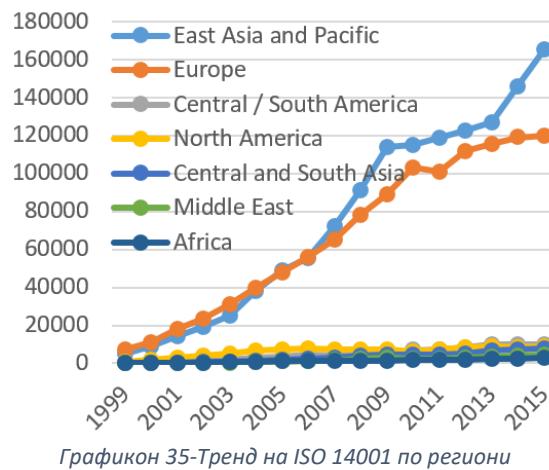
Графикон 32- Тренд на ISO 9001 по региони



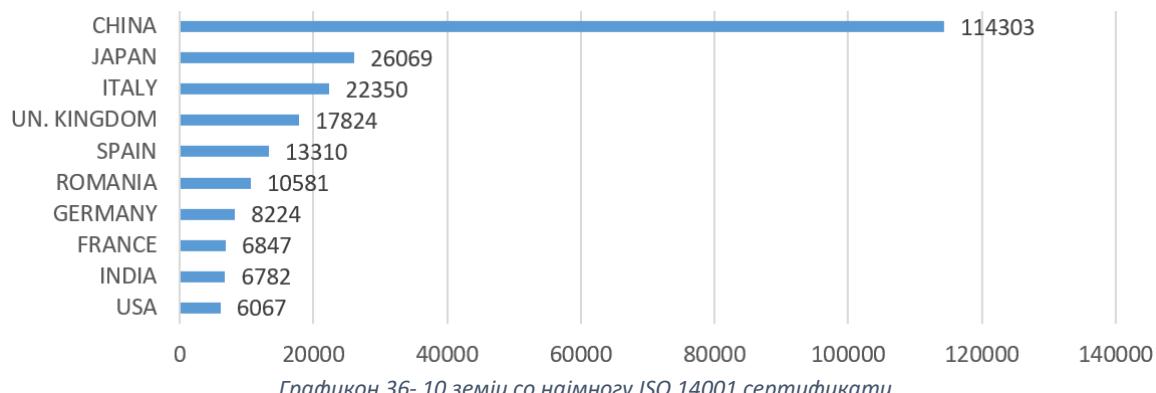
Графикон 33- 10 земји со најмногу ISO 9001 сертификати



Графикон 34-Број на ISO 14001 серт. во 2015 по региони



Графикон 35-Тренд на ISO 14001 по региони



Графикон 36- 10 земји со најмногу ISO 14001 сертификати



УДК: 005.94:373.3.091.214

УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЗНАЕЊЕ ВО РЕАЛИЗАЦИЈАТА НА ПРОГРАМИТЕ ПО ФЗО ОД ОДДЕЛЕНСКА НАСТАВА

Доц. д-р Виктор Митревски

Бизнис Академија Смилевски

mitrevski_viktor@yahoo.com

АПСТРАКТ

Реализирањето на програмите со предметот физичко и здравствено образование посебно кај учениците во одделенската настава се смета дека е доста покомплексно во споредба со наставните програми од другите предмети. Покрај теоретската припрема која му е неопходна на наставникот за реализација на наставната содржина, исто така неопходна е и практична припрема односно припрема за демонстрирање на одредени физички и моторички движења кои треба да му се презентираат на учениците за потоа истите да можат да ги повторат или реализираат. Не ретко се наведува дека недоволната подготвеност на наставникот во одделенска настава за предметот физичко и здравствено образование е причина за недоволна ефикасност во исполнувањето на поставените цели. Успешната примена на програмата на менаџментот на знаење и нејзината имплементација во наставниот процес може да има значајна улога во реализацијата и подобрувањето на истиот.

Спроведеното истражување насочено ни беше кон откривање на две значајни компоненти на часот по физичко и здравствено образование: дали применетите форми и методи ги исполнуваат очекувањата од наставните содржини и колку процесот на менаџмент на знаење помага во реализација на истите.

Клучни зборови: реализација, способности, знаење, настава, менаџмент.

1 ВОВЕД

Стекнувањето, креирањето и обременувањето на знаењето, соодветната стручна подготвеност на наставникот и познавањата на целокупниот биомоторички и психофизички простор на децата од младата училишна возраст, е предуслов за добра организација на часот по физичко и здравствено образование. Тоа значи дека правилниот избор на спортски игри, вежби и методи на работа, ќе ни овозможи целосна реализација на претходно дефинираните цели и стандарди. Дефинираните стандарди кај учениците од младата училишна возраст во глобала се однесуваат на моторичкото однесување и тоа пред се, во делот на локомоторната умешност со одреден акцент и на останатите сегменти од моториката на децата и на психосоцијалните придобивки од активното учество во организираните физички активности (Клинчаров, 2016). Воедно успешната реализација на наставниот час создава основа и за зачувување и унапредување на здравјето, влијае и го забрзува морфолошкиот развој и моторичките способности, учествува во подигањето на адаптивните и развојни способности следејќи ги современите трендови на живеење, како и нивото на воспитно и спортско образование.

Едно од неретко поставуваните прашања во делот на успешната реализација на наставата по физичко и здравствено образование до училиштата е „*колку сериозен приод се има кон реализација на истата*“. Можеби во дел од училиштата, во оние каде што условите за работа неможат да помогнат во унапредување и целосна реализација на наставата може да се најде оправдување, но во поголем дел вината е во недоволната оспособеност и недоволната ангажираност на наставниот кадар и училиштата. Последиците кои се јавуваат како резултат на неадекватната настава по предметот физичко и здравствено образование и кои не се само образовни или воспитни, и не ги исполнуваат поставените стандарди и цели, оставаат бројни негативни здравствени импликации карактеристични за овој период на децата.

Предмет на нашето истражување ни беа исказите, ставовите и мислењата на наставниците кои се директно вклучени во процесот на реализација на наставните програми и содржини по предметот физичко и здравствено образование во одделенска настава. Целта, да се утврди дали применетите форми и методи ги исполнуваат очекувањата од наставните програми и содржини и колку процесот на менаџмент на знаење помага во реализација на истите.

2 МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Научните сознанија користени за изработка на овој труд и издвоените истражувања извршени во училиштата се надеваме дека ќе најдат соодветна теоретска и практична примена во подобрување на работата на наставниците и развојот на учениците. Преку добиените податоци и нивната изработка, намерата ни е да се истражат две значајни компоненти од проблематиката на менаџментот на знаење и реализација на наставните програми и содржини на часот по физичко и здравствено образование кај учениците од одделенска настава и тоа:

- колку и во која мера применетите форми и методи ги исполнуваат очекувањата од наставните програми и содржини;
- дали и во кои сегменти процесот на менаџмент на знаење помага во реализацијата на наставните програми и содржини.



2.1 Менаџмент на знаење во наставата

Многу тешко може точно и прецизно да се дефинира менаџментот на знаење, како што е многу тешко да се дефинира и што во суштина истиот содржи, што од друга страна ја налага потребата истиот да се разгледува во поширока смисла. Меѓутоа со сигурност може да се каже дека во основа менаџментот на знаење претставува интердисциплиниран процес кој во својот работен фокус има организациско учење чии корени потекнуваат од повеќе области. Процесот во кои се одвива менаџментот на знаење минува низ неколку фази кои се во заедничка интеракција: (Creation) креирање на знаењето; (Capture) освојување на знаењето; (Storing) зачувување на знаењето; (Sharing) поделба на знаењето со други и (Application) примена на знаењето.

Кај оние кои подлабоко навлегле во проучувањето на менаџментот на знаење и оние кои пробале да го дефинираат, можат да се забележат одредени слични ставови. Речиси кај сите нив идентификувано е креирањето и развојот на знаењето, потребата од складирање и чување на знаењето, потребата за документирање на знаењето или формирање на бази на податоци, потребата од пренесување и дисеминација на знаењето и сл. Кон менаџментот на знаење може да се гледа како кон една интегрирана функционална целна каде што постои тристрани поврзаност, помеѓу луѓето (човечки ресурси), технологијата и процесите. Менаџментот во наставата и образовниот процес зафаќа едно многу големо подрачје кое го карактеризираат голем број на специфичности и карактеристики. Од една стран се однесува на менаџирањето и управувањето со образовните институции (училиштата и другите повисоки образовно-научни институции), а од друга страна ефективно управување со знаењето каде во најголема мера акцентот се става на пренесување на знаењето кон учениците.

Менаџментот на знаење покрај другите поаѓа од еден основен принцип во кој знаењето мора да биде организирано во зависност од полезноста и корисноста. Еден од попознатите е и Виговиот (Wiig) модел на форми на знаење: *јавно знаење, заедничко искуство и лично знаење*. Јавното знаење односно експлицитното знаење познато е уште и како знаење достапно за сите, во наставата има широка приемна како помеѓу наставниците исто така и помеѓу учениците. Заедничкото искуство може да се согледа преку постоењето широко ексклузивно власништво кое се дели на релација наставници-наставници, наставници-ученици и ученици-ученици. Личното знаење всушност е знаењето кое го поседува личноста, стилот и мајсторството на работа на единката, на самиот наставник или стекнатото знаење кај учениците за кое со сигурност се знае дека најтешко се доаѓа. Меѓутоа колку се доваѓа до потребната количина на знаење е прашање кое барем засега останува отворено. Во делото „*Кога би само знаеле што знаеме*“ (O’Dell and Grayson, 1998), доста пластично се нагласени четирите причини заради кои не се доаѓа до правилно усвојување и поделба на знаењето: *игнорирање* - преку што се сака да се објасни дека оној кој го поседува не сваќа дека некој друг може да го смета за корисно; *непостоење на апсорпциски капацитети* – каде се сака да се потенцира на премногу трошење на време за добивање на потребните информации; *недостаток на комуникации* - помеѓу вработените во нашиот случај наставниците, недостаток, споделување и размена на искуства и знаења и *недостаток на мотивација* – немање на јасни, издржани причини за да се тежнее кон трансфер на знаењето.

2.2 Наставните програми и содржини во функција на развој на учениците

Периодот на младата училишна возраст кој го следи бурен и интензивен развој во морфолошкиот и моторичкиот простор е еден од најосетливите во кој недоволната посветеност и невниманието може да доведе до трајни и непоправливи последици. Она што го карактеризира овој период и на што мора да се внимава е појавата и зачетокот на одредени

аномалии и деформитетите кои се најосетливи за оваа возраст. Од тие причини наставникот преку реализацијата на настаните програми и содржини е тој кој го следи растот и развојот на учениците, за што најнапред може превентивно да се делува или се помага во намалувањето и запирањето на несаканите последици, односно на учениците им се создадат услови за нормален, правilen и сестран психофизички раст и развој.

Во планирањата и изработката и усогласувањето на наставните програми и содржини по предметот физичко и здравствено образование неминовно е да се земат во предвид возрасните граници на учениците кои треба да се прилагодени со биомеханичката комплексност во движечките манифестации. Потребата од примена од различни телесни активност во овој период е силно нагласена, за што наставникот од одделенската настава преку најразлични форми и методи на работа треба соодветно да одговори на поставените предизвици. Младата училишна возраст е еден од најсензитивните периоди во развојот на моторичките способности воопшто, а поготово кога станува збор за усвојување и стекнување со нови знаења и навики. Во овој период учениците стануваат прилично независни кога се во прашање физичките активности, користејќи ја секоја можност да ги нагласат моторички способности (координација, рамнотежа, прецизност, брзината, сила, издржливоста) пред другите.

2.3 Примерок на испитаници

Истражувањето е реализирано на крајот од 2016 и почетокот на 2017 година во дел од подрачјето од Пелагонискиот регионот во Р. Македонија. Во истражувањето вклучени беа 40 испитаници (наставници од одделенска настава кои работат во различни услови) во училишта од руралните и урбани средини од различен пол, со различно работно искуство и различни возрасни граници. Во текот на истражувањето дефинирани ни беа три суп примероци на испитаници според работното искуство и тоа: прв суп примерок до 10 години работно искуство; втор од 11 до 20 години работно искуство и трет над 20 години работно искуство. Анкетираните испитаниците избрани ни беа по случаен избор. Според изборот опфатени ни се испитаници кои изведуваат настава во сите години, од прво до четврто (I - IV) одделение во основното образование.

2.4 Истражувачки инструменти и методи

Од истражувачките инструменти, а со цел обезбедување на потребните релевантни показатели и податоци користен беше анкетен лист, каде преку дадените искази и ставови, тврдења и проценки добиени беа релевантни показатели. Во целокупното истражување изработени беа два пакети на анкетни прашања, првиот составен од атрибутивни прашања и вториот во кои се дадени тврдења и проценка (во изработката на нашиот труд користен е само вториот пакет) со скала на проценување од еден до пет.

Во прилог дадени се применетите индикатори:

Тврдења и проценки (1- скоро никогаш; 2- многу ретко; 3- понекогаш; 4- често; 5- секогаш):

- VAR00001- На часот по физичко и здравствено образование изведуваме вежби за обликување на телото;
- VAR00002- Корективната гимнастика на часовите ја користиме како средство за превентива (спречување) и корекција на деформитетите кај учениците;
- VAR00003- Во наставата користиме разни игри зависно од целите на часот;



- VAR00004- Користиме вежби за зајакнување на одредени делови и мускулни групи на телото кај учениците;
- VAR00005- На часовите применуваме вежби за развој на моторичките способности (сила, брзина, издржливост, флексибилност, прецизност, снаодливост, ...);
- VAR00006- Изборот на вежбите во полигонот како организационен облик на работа на часот на учениците им се познати (качување на коса клупа, одење по греда, провлекување низ обрачи и сл.). Со тоа интересот е поголем, постои натпреварувачки дух и изведбата на вежбите е точна;
- VAR00007- Реализацијата на наставните часови по предметот физичко и здравствено образование ми е во согласност со планирањата;
- VAR00008- При барање мислење и друга помош за наставата по физичко и здравствено образование од колегите и други вработени редовно ја добивам;
- VAR00009- Учествуваме на обуки организирани од наставните содржини по физичкото и здравствено образование;
- VAR00010- По враќањето од секое учество на некоја обука и друг вид усовршување ги споделувам новите сознанија со колегите;
- VAR00011- Моите искуства ги депонирам во дигитална форма во база на знаења и податоци во организацијата.

Утврдувањето на разликите помеѓу супримероците на испитаници извршено е со примена на Крушкал Валисотиот тест (Kruskal Wallis Test). Во обработката на податоците користени се апликативната програма Microsoft Office Excel и SPSS.

3 РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

Од анализираните резултати (Табела бр. 1) може да се забележи дека се пресметани медијаните каде што во најголемиот број од варијаблите се движат помеѓу четири и пет, со исклучок на деветтиот индикатор каде вредностите се движат помеѓу два и три и пол. Поточно добиените вредности во супримерокот на испитаници од десет до дваесет години работно искуство медијаната е најниска (два), додека највисока (три и пол) кај супримерокот на испитаници со работно искуство над дваесет години.

Според добиените вредности на Крушкал Валисовиот тест (Kruskal Wallis Test) во табела бр. 2 и 3 статистички значајни разлики помеѓу ставовите и тврдењата на испитаниците од трите супримероци забележани се во првите два индикатори (VAR00001- На часот по физичко и здравствено образование изведуваме вежби за обликување на телото; VAR00002- Корективната гимнастика на часовите ја користиме како средство за превентива (спречување) и корекција на деформитетите кај учениците), т.е. во два индикатори кои ја дефинираат областа од наставните програми и содржини кои се во функција на развој на учениците (VAR001: Chi-Square=13,000, df=2, Asymp. Sig.=,002; VAR002: Chi-Square=7,800, df=2, Asymp. Sig.=,020).

Анализирајќи ги вредностите од добиените проценки во спроведеното истражување може да се забележи дека индикаторите кои ја дефинираат областа од наставните програми и содржини кои се во функција на развој на учениците имаат забележано високи вредности, што ни укажува дека наставниците се доволно посветени кон реализација на поставените цели и содржини. Примената на методите и формите на работа преку различни вежби за обликување, вежби од корективна гимнастика, спортски игри, изведба на полигони на часот по физичко и здравствено образование во доволна мера траба да помогнат во правилниот раст и развој на учениците од

младата училишна возраст, а воедно им создадат и работни навики надвор од училишните активности.

Според анализите на индикаторите кои го дефинираат менаџментот на знаење во наставата може да се забележи дека соработката, споделувањето, трансферот на знаење и поделбата и депонирањето на искуствата помеѓу колегите е на задоволително ниво. Она што може да се воочи како слабост од истражувањето е учеството во обуки од областа на физичкото и здравственото образование, што наведува дека истите се недоволно организирани и им недостасуваат на наставниците.

Табела 1

Report											
rabotno iskustvo	VAR001	VAR002	VAR003	VAR004	VAR005	VAR006	VAR007	VAR008	VAR009	VAR010	VAR011
do 10 g.	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Median	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00
od 11 do 20 g.	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Median	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	4,00
nad 20 g.	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Median	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,50	3,50	4,50
Total	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Median	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,50	4,50	4,00

Табела 2

Test Statistics ^{a,b}											
	VAR001	VAR002	VAR003	VAR004	VAR005	VAR006	VAR007	VAR008	VAR009	VAR010	VAR011
Chi-Square	13,000	7,800	,765	3,342	3,857	5,525	2,292	2,611	1,928	,383	,386
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,002	,020	,682	,188	,145	,063	,318	,271	,381	,826	,824

Табела 3

RANKS											
Indikatori	Sup primeroci				N			Mean rank			
VAR0001	do 10 g.				10			22,50			
	10 do 20 g.				20			22,50			
	nad 20 g.				10			14,50			
	Total				40						
VAR00002	do 10 g.				10			16,90			
	10 do 20 g.				20			24,10			
	nad 20 g.				10			16,90			
	Total				40						
VAR00003	do 10 g.				10			19,50			
	10 do 20 g.				20			21,50			
	nad 20 g.				10			19,50			
	Total				40						
VAR00004	do 10 g.				10			19,90			
	10 do 20 g.				20			22,60			
	nad 20 g.				10			16,90			
	Total				40						
VAR00005	do 10 g.				10			23,50			
	10 do 20 g.				20			21,50			
	nad 20 g.				10			15,50			
	Total				40						
VAR00006	do 10 g.				10			23,30			
	10 do 20 g.				20			22,10			
	nad 20 g.				10			14,50			



VAR00007	Total	40	
	do 10 g.	10	23,50
	10 do 20 g.	20	19,40
	nad 20 g.	10	19,70
Total		40	
VAR00008	Total	40	21,85
	do 10 g.	10	21,85
	10 do 20 g.	20	16,45
	nad 20 g.	10	
Total		40	
VAR00009	Total	40	22,00
	do 10 g.	10	18,13
	10 do 20 g.	20	
	nad 20 g.	10	23,75
Total		40	
VAR00010	Total	40	18,70
	do 10 g.	10	21,15
	10 do 20 g.	20	
	nad 20 g.	10	21,00
Total		40	
VAR00011	Total	40	19,00
	do 10 g.	10	21,53
	10 do 20 g.	20	
	nad 20 g.	10	19,95
Total		40	

ЗАКЛУЧОК

Самиот час по физичко и здравствено образование може да се посматра како еден процес на една интегрирана функционална целина во која постои поврзаност помеѓу наставникот, процесот кој се одвива и применетите технологии, односно во кој се поврзани три значајни компоненти меѓусебно зависни, а наставникот односно човечките ресурси ја преставуваат најзначајната компонента во организациониот фокус.

Во истражувањето покрај дадените теоретски и практични аспекти значајни за правилната реализација на наставниот час по физичко и здравствено образование, може да се препознае и еден друг аспект кој има суштинско значење за реализација на часот, а тоа е менацирањето со знаењето кое го поседува наставникот. Досегашните сознанија точно и прецизно ја потенцираат улогата на наставникот во правилната изведба и реализација на наставниот час, додека практичното значење може да се согледа преку непосредната примена на податоците до кои се дојде во текот на самото истражување. Добиените резултати од истражувањето може слободно да ни послужат како основа за моделирање на еден модерен и издржан наставниот час по предметот физичко и здравствено образование. Покрај другото слободно можеме да издвоиме неколку заклучоци кои се темелат врз основа на нашето истражување :

- Планирањата на наставните часови и реализацијата на наставата се во прилог на потребите и барањата на учениците;
- Применетиот организационен облик на работа од страна на наставниците е во функција на непречен и правилен раст и развој на единката односно учениците.
- Користењето на разновидни методи, форми и техники на часот по ФЗО овозможува зголемена мотивација и интерес кај учениците; точна и прецизна изведба на движењата; подигање на моторичките знаења и навики; развивање на моторичките способности, а со тоа и целокупен психофизички развој на единката;

Од извршеното истражување може да се издвојат и следните посебни заклучоци:

- Според добиените резултати со кои се сакаше да се види какво е нивото од извршената проценка на наставниците може да се каже дека добиените резултати се задоволителни

во сите индикатори кои ја дефинираат областа од наставните програми и содржини кои се во функција на развој на учениците;

- Резултатите кои го дефинираат менаџментот на знаење во наставата генерално покажа задоволителни резултати, со евидентирани слабости во делот на обуките по предметот ФЗО. Поточно се чувствува потребата кај наставниците од дополнително организирани обуки, со што ќе им овозможи зголемување и подобрување на знаењата во наставата;
- Според анализите од супримериците на испитаници дефинирани според работното искуство, во два индикатори (примената на вежбите за обликување и примената на корективната гимнастика) постојат разлики. Применетата ранг корелација забележала повисоки вредности кај испитаниците со работно искуство до 10 години и од 10 до 20 години во примена на вежби за обликување, а повисоки вредности кај испитаниците од 10 до 20 години во примена на корективната гимнастика.



КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Awand, E. A. and Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge Management*. Pearson Education International, Prentice Hall.
2. Đorđević-Bojanović, J. (2009). *Menadžment znanja*. Beograd: Data status.
3. Клинчаров, И. (2001). Оптимална поставеност и реализација на наставата по предметот физичко и здравствено образование во основното образование во Р. Македонија. „Докторска дисертација“. Факултет за физичка култура, Скопје.
4. Клинчаров, И. (2016). Физичко образование базирано на стандарди. Кондиција, 3, бр. 5, стр. 41-47.
5. Nikšić, E. i Rašidagić, F. (2014). Deformateti kičmenog stuba kod učenika razredne nastave. Vo zbornik na trudovi: Prva naučna konferencija „Sport, zdravlje, животна средина“, Univerzitet Union-Nikola Tesla, Fakultet za sport, Beograd, str. 86 – 98.
6. Martinović, D. (2011). Igra kao sredstvo i metoda na časovima fizčkog vaspitanja. Sport Mond, br. 28-30/IX, str. 160-166.
7. Митревски, В. (2015). *Креирање и освојување на менаџментот на знаење во современите организации*. Во зборник на трудови „Менаџментот и современите практики“ (стр. 55-64). Скопје: 4 меѓународен симпозиум.
8. Mitrevski, V. & Aceski, A. (2015). Creation and Transfer of Knowledge Management in Sports Institutions and Organizations. Journal of „INDIJANA JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE“, Vol. 6, No. 1, 2015. Str. 70-75.
9. Пелемиш, В., Пелемиш, М. и Митровић, Н. (2014). Утицај два различита кинезиолошка третмана на развој моторичких способности ученика млађег школског узраста. Во зборник на трудови: Учителског факултета у Призрену – Лепосавић, 8, стр. 259-268.
10. Stamatović, M., Šekeljić, G. i Marković, Ž. (2013). Ishodi nastave fizičkog vaspitanja u IV razredu osnovne škole u zavisnosti od organizacije nastave. Vo zbornik na trudovi: Univerzitet u Kragujevcu, Učiteljski fakultet – Uzice, Volumen 16, N.15, str. 237–248.
11. Шврака, Н. (2011). Методика наставе физичког васпитања. Бања Лука: Графид.
12. O'Dell, K. and Grayson, C. J. (1998). If only we knew we know: Identification and Transfer of Internal Best Practices, Free Press, *California Management Review*, 40, 3 p.p. 154-174.

ВЛИЈАНИЕ НА СОВРЕМЕНИ ПРАКТИКИ ВО МЕНАЦИРАЊЕ СО РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ

Доц. д-р Марија Котевска Димовска

Бизнис академија Смилевски - БАС, Битола
marijadimovski@yahoo.com

Проф. д-р Менде Солунчевски

Бизнис академија Смилевски – БАС, Битола
mendesolun@yahoo.com

АПСТРАКТ

Опстанокот на организациските системи во современи услови зависи од тоа колку тие ги прифаќаат промените и ги подобруваат менаџерските практики. Подобрувањето на менаџерските практики во функција на одржлива конкурентност имплицира на перманентно вложување во развојот и едукацијата на човечките ресурси во организациите. Овој труд содржи теориска елаборација и емпириска проверка на современите практики во организациското учење и нивните карактеристики кои ќе ги задоволат променливите потреби на животната средина, со што би се олеснила едукацијата на сите вработени. Истражувачкиот дел на трудот е извршен во јавно претпријатие на Р. Македонија, каде на вработените им се пружени образовни можности за развој на тимската работа, што се покажа од витално значење за подобрување на интерперсоналните односи и задоволството од работа. Според добиените резултати овој труд предлага организациска култура заснована на практики засновани на развој на човечките ресурси кои имаат директно влијание врз организациските перформанси и потенцијално доведуваат до долгочлен организациски успех.

Клучни зборови: менаџерски практики, организациско учење, перформанси, развој, тимска работа.



ВОВЕД

Опстанокот на организациските системи во современи услови зависи од тоа колку тие ги прифаќаат промените и ги подобруваат менаџерските практики. Подобрувањето на менаџерските практики во функција на одржлива конкурентност имплицира на перманентно вложување во развојот и едукацијата на човечките ресурси во организациите во различни области, а особено во областа на тимската работа.

Темата на овој труд се работните тимови и нивната улога во поддршката на процесот на учење во современите организации, со цел за подобрување на основните модели на нивната структура и дека преку процесот на учење во тимови може да се развие модел на организација која учи. Трудот се фокусира на фактот дека во развојот на современото општество и глобалната економија се случуваат големи промени, во кои знаењето стана клучен фактор за успехот на секоја организација.

Во фокусот на сите организациски промени е учењето, стекнување на нови знаења и вештини, потенцијал за развој и способностите на вработените. Овие се предуслови за имплементација на концептот на учење и организација. Една од основните појдовни точки е дека тимовите и тимската работа се основните генератори за организациски развој. Како такви тие претставуваат ефикасна форма на надградба која ги надополнува традиционалните модели на структури и ги може да ги прилагоди на барањата и потребите за користење и трансфер на знаење.

Овој труд содржи теориска елаборација и емпириска проверка на современите практики во организациското учење и нивните карактеристики кои ќе ги задоволат променливите потреби на животната средина, со што би се олеснила едукацијата на сите вработени.

1 ПОТРЕБАТА ОД ТИМСКО РАБОТЕЊЕ

Примената на принципот на тимското работење е се почеста во различни активности, а успешната примена на овој принцип значително ја зголемува ефикасноста и го подобрува квалитетот на работењето. Тимското работење е одраз на демократската култура, а подигнувањето на квалитетот е можно само кога во него ќе се вклучат што повеќе учесници, кои се здружуваат врз база на професионализмот и на најдоброто можно користење на умешноста на секој од учесниците.

Во праксата тимската работа често се заменува со хиерархија, базирана на занемарувачки однос и посегање против личноста на другите, наместо прифаќање на мислењата на другите и меѓусебна доверба и почит. Недостатокот на конструктивна меѓусебна соработка го намалува квалитетот на организациското функционирање. Вработените не секогаш се чувствуваат доволно вклучени во процесите на одлучување и креирање на политиките на организациите и себе си се доживува како обичен извршител на наметнати одлуки.

Проекти, како и временски ограничени активности со јасно дефинирани цели и активности, подразбираат или наложуваат создавање на тимови. Реализирањето на активностите е поврзана со употреба на ресурси и ризик, па бара соработка на различни експерти. Ваквата привремени групи се создаваат за "додадена вредност", која можат да ја произведат. Како да се создаде успешна тим?

Важно да се утврди областите на знаења потребни за да се реши проблемот. Најдобро е сите членови да се еднакво ниво на знаење, во спротивно тоа може да предизвика поделба во рамките на тимот, а со тоа да се распаѓајето.

2 МОДЕЛ НА ЕФЕКТИВНО ТИМСКО РАБОТЕЊЕ

Успешните тимски остварувања се темелат на неколку базични компоненти, а како примарна е постигнување исклучителни резултати и завршување на задачите со постигнување на целта. Секундарна компонента е начинот на извршување на работата -како се планира, управува, контролира и проценува работата, и следна, но не помалку важна е квалитетот на меѓусебните односи на луѓето -како се чувствуваат и однесуваат членовите на тимот.

Овој модел укажува дека сите три компоненти се подеднакво важни и меѓу нив треба да постои баланс. Тоа значи дека преголема фокусираност на постигнување високи резултати може да го намали просторот за обликување на процесот: структурата, задачите и процедурите и може негативно да влијае на градењето здрави релации, т.е. развој на лоши меѓучовечки односи.

Пренагласените процедури и премногу ригидни правила може да ја потиснат креативноста и спонтаноста, а тоа негативно ќе влијае на резултатите. Преголемото внимание на меѓучовечките односи може ја намали ориентираноста кон задачите и целта. Успешноста на тимот и неговото стабилно функционирање ќе зависи од одржувањето динамичен баланс помеѓу трите негови компоненти.

Внатрешното ниво на поврзаност е важен показател на ефективноста на тимот и го претставува степенот на соработка во тимот. Енергијата која тимот ја троши за да постигне внатрешна соработка претставува вложување во внатрешната интеграција. Таа е функција на взајемната доверба и почит. Кога членовите на тимот не се почитуваат и не си веруваат, тие нефункционално и непродуктивно ја трошат својата енергија и тешко ги остваруваат тимските цели.

Човековата енергија е ограничена и ваквата ситуација создава конфликти кои ја апсорбираат енергијата, а малку од неа останува за извршување на поставените задачи. Во тимот постојат различни интереси кои доведуваат до конфликти. За да не дојде до појава на деструктивни конфликти на интереси потребна е взајемна доверба. Тоа значи дека во тимот постои свест дека долготочно сите ќе имаат корист од заедничката работа. Довербата и почитта, како основа на соработката, создаваат способност на обединување и насочување на индивидуалните напори кон тимските цели.

3 МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Целта на трудот е да проучи и да придонесе за подобро разбирање и поголемо познавање на процесот на учење во работните тимови и нивната улога во развојот на учење и организација. Во согласност со предметот и целта на истражувањето во трудот се тргна од истражувачките прашања:

- Дали сите организации учат за тимска работа и дали користат ефективни модели на едукација?
- Како да се подобри капацитетот на тимските лидери за ефективност на тимска работа?

Врз основа на овие прашања се поставува претпоставка дека учењето за тимска работа е значајно за ефикасноста на современите организации, а карактеристиките и специфики на тимските лидери се пресудни за работа во тимови.

Истражувањето за тимското лидерство и ефектите од едукацијата за градење на тимови е извршено преку прашалник составен за потребите на ова истражување. Истражувањето е



вршено врз вработените во Јавно претпријатие, во периодот од 2015 до 2016 г. Во истражувањето се опфатени 124 испитаници со високо образовно ниво кои поминале едукација за тим билдинг. Од нив се бара мислење за успешноста на едукацијата како и за лидерските капацитети на нивните менаџери. Истражувањето во овој труд го представуваме преку искази кои се однесуваат на тимските и лидерски вештини на менаџерите и успешноста на едукацијата .

Прашалникот за истражувањето на тимско лидерство содржи повеќе искази прашања за способности и вештините на менаџерите за тимска работа и задоволството и ефективноста на едукацијата за тимска работа на која учествуваа.

4 АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Резултатите од анкетата ја потврдуваат претпоставка дека едукацијата за тимска работа е корисна и значајно придонесува за ефикасноста на организацијата, и дека тимските лидери поседуваат карактеристиките и специфики за тимска работа во релативно задоволително ниво.

Во интерпретацијата на резултатите се обработени следните искази:

1. Менаџерите во мојата организација поседуваат способности и вештини за тимска работа(СВТР).
2. Мојот претпоставен го доживувам како вистински тим лидер (ТЛ).
3. Едукацијата за тимска работа на која учествував е успешна (ЕТБ)

Резултатите претставени во tabela 1 укажуваат дека најголем број од испитаниците 90 или околу 73% се согласуваат во различни степени со исказот дека нивните менаџери **поседуваат компетенции за тимска работа**. Од оваа бројка 36 или **29%** делумно се согласуваат и исто толку 35 или 28% значително се согласуваат и 19% целосно се согласуваат со исказот дека нивните менаџери **поседуваат компетенции за тимска работа**. Наспроти овие бројки е помалиот број од 34 или 27% кои делумно или воопшто не се согласуваат со исказот. Резултатите говорат дека најголем процент од испитаниците сметаат дека менаџерите поседуваат компетенции во однос на тимската работа.

Табела 1 Приказ на одговорите за исказите: Исказ бр. 1.Менаџерите во мојата организација поседуваат способности и вештини за тимска работа (МПСВ); Исказ бр. 2. Мојот претпоставен го доживувам како вистински тим лидер (ТЛ).”; Исказ бр. 3.Едукацијата за тимска работа на која учествував е успешна (ЕТБ)

Одговори	ИСКАЗИ						
	Исказ бр. 1		Исказ бр.2		Исказ бр.3		Вкупно
	Менаџерите имаат вештини за тимска работа		Претпоставениот е вистински лидер		Едукацијата е успешна		
1Не се согласувам	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	Број на испитаници
1Не се согласувам	10	8%	12	10%	8	6%	30
2.делумно не се согласувам	24	16%	25	19%	18	15%	67
3. Се согласувам	36	29%	35	28%	23	18%	94
4.Значително се согласувам	31	25%	31	25%	37	30%	99

5. Целосно се согласувам	23	19%	21	18%	38	31%	81
Вкупно	124	100	124	100%	124	100	

Поседувањето на соодветните вештини и способности се патот кон лидерство но кај вистинските лидери потребно е нешто повеќе, односно харизма, затоа помал е процентот на испитаници кои своите претпоставени ги сметаат за вистински лидери. Од 124 испитаниците 21 испитаник или 18% целосно се согласуваат или ги доживуваат нивните претпоставени за вистински тимски лидери, на средината од континуумот 66 испитаници или 53%, а спротивен став имаат 31 вработен. И на овој исказ соодносот е сличен, односно најголем процент на претпоставените гледаат вистински лидер.

Што се однесува до задоволството од едукацијата за тимска работа, резултатите се многу позитивни. Имено 98 од испитаниците или **89%** сметаат дека едуцирањето со програма за тимско работење е **успешно**, наспроти 26 или **21%** кои сметаат дека не е успешно.

Во истражувањето за тимско лидерство се поставено е прашање на испитаниците: Според Вас, кои карактеристики се најзначајни за личноста која сакате да ве води? Резултатите се наведени во tabela број 2.

Испитаници	Лидерски особини										Вкупно		
	Знаење	%	Чесност	%	Искреност	%	Тимски дух	%	Храброст	%	Визија	%	
Вкупно	28	22,5	27	21,7	15	12	25	20,1	18	14,5	11	8,9	124 100

Сите наведени особини во табелата се и лидерски особини, но партисипантите како најзначајни лидерски особини ги истакнуваат знаењето, чесноста и тимскиот дух. 80 од испитаниците или 64%, сметаат дека нивните претпоставени за да ги перципираат како вистински тимски лидери треба да имаат знаење, да се **чесни, и да имаат тимски дух**. После тоа следуваат **храброста, искреноста и визијата**. И поединечно кај сите категории на испитаници доминираат знаењето, чесноста и тимскиот дух

5 ЗАКЛУЧОК

Овој труд содржи теориска елаборација и емпириска проверка на современите практики во организациското учење за тимска работа кои ќе ги задоволат променливите потреби на животната средина. Истражувачкиот дел на трудот, кој е извршен со вработени на кои им се пружени образовни можности за развој на тимската работа, се покажа од витално значење за подобрување на интерперсоналните односи и задоволството од работа. Според добиените резултати овој труд покажа дека едукацијата за тимска работа ја подобрува организациската култура заснована на тимска работа кај вработените и кај менаџерите, кои имаат директно влијание врз организациските перформанси и потенцијално доведуваат до долгорочен организациски успех.

За да бидат препознаени од своите вработени како тимски лидери, менаџерите треба да поседуваат соодветни интерперсонални и интерперсонални компетенции. Поседувањето и



комбинацијата на овие компетенции влијае врз тоа колку и какви лидери ќе бидат препознаени во раководителите од страна на вработените.

Истражувањето покажува дека доминантниот дел од менаџерите поседуваат соодветни вештини и способности и затоа од вработените се перципирани како вистински лидери. Сепак има и значителен дел менаџери, околу 1/3 кое не покажува лидерски вештини и способности, особено во делот на знаење, чесност и искреност во дејствувањето воопшто, а посебно во работа со тимови. Тоа влијае врз квалитетот и навременоста на одлуките кои ги носат и нивните комуникациски способности.

За надминување на овие слабости и подобрување на лидерството и тимски вештини во иднина е неопходно обезбедување на компетентни менаџери како и креирање и имплементација на едукативни програми за развој на вештини за тимско лидерство.

ЛИТЕРАТУРА

1. Bogićević Milikić, B., (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, ekonomski fakultet Beograd, Beograd.
2. Kulić, T., Vasić, M., (2007), *Menadžment ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka.
3. Mojić, D. (2003), *Stilovi vođstva menadžera u Srbiji*, Institut za sociološka istraživanja, Beograd.
4. Petković, M., Janićević, N., Bogićević, B., (2002), *Organizacija*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd.
5. Todorović, J., Đuranović, D., (2004), *Osnovi menadžmenta*, Slobomir P univerzitet, Slobomir.
6. Vasić, M., (2004), *Timovi i timski rad*, Zavod distrofičara, Banja Luka.



УДК: 005.96:159.954

ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА КРЕАТИВНОСТА И ИНОВАТИВНОСТА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

МБА **Андриса Апостолова**

БАС Институт за менаџмент – Битола
andrijanaapostolova@yahoo.com

АПСТРАКТ

Практиките во менаџментот, дизајнот на работата и политиката за човечките ресурси играат голема улога во креативноста која станува важна кога на индивидуалците и на организацијата им помага за подобро да опстанат во надворешната средина. Постои разлика помеѓу постојано однесување и креативното однесување.

До пред извесно време, човечките ресурси се третираа единствено како ресурси за остварување на поставените организациски цели, додека денес, иновативноста, човечките ресурси и нивниот интелектуален, духовен и социјален капитал ги третира како извор за значајна конкурентска предност.

Клучни зборови: креативност, иновативност, човечки ресурси.

ВОВЕД

Креативноста постои откога постои човештвото. Уште пред околу 20.000 години, нашите предци цртале слики на пештерските сидови кои ја раскажувале приказната за ловот на разни видови на животни. Во тоа биле мошне креативни, го правеле тоа на најразлични начини, верувајќи дека тоа ќе им помогне да бидат поуспешни во ловот. и ден денес, ништо не е променето, кога се работи за остварување на целите на компаниите, односно луѓето се креативни и се служат со сите ресурси кои ги имаат на располагање, финансиски, човечки и материјални за подобрување на конкурентноста, подобра изведба, продажба и маркетинг и се разбира, крајно, остварување на profit.

Креативноста е подлога за иновации, а иновациите се применета креативност. Еден од најважните фактори кои што во денешно време влијаат врз силата на компаниите е нивната способност да иновираат процеси, производи и услуги. Бидејќи иновациите претставуваат главен двигател во борбата за опстанок и конкурентност на компаниите, обемот и брзината на воведување на иновациите се последица на голем број научни и технолошки достигнувања и нивно имплементирање во практиката. Поради овие причини, голем број на компании со цел да влијаат врз нивниот раст, односно врз иднината на претпријатијата вложуваат дел од своите средства во истражување и развој, како активност на која се придава особено значење во денешното време на модернизација. Способноста за иновирање е еден од најважните фактори од кои зависи економската сила на претпријатието.

Придобивките кои произлегуваат од иновациите на претпријатието се многубројни и придонесуваат за:

- подобрување на продуктивноста;
- намалување на трошоците;
- обезбедување на конкурентна позиција;
- зголемување на вредноста на брендот на претпријатието;
- воспоставување на нови партнерства и
- зголемување на profitот и профитабилноста.

1 ПОТТИКНУВАЊЕ НА КРЕАТИВНОСТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

„Лудост е да се повторува истата работа икс пати,
а да очекуваме различни резултати“

Алберт Ајнштајн

Креативното размислување се основа на чувството на слобода и отстранување на менталната автоцензура. Кога сме креативни? Тогаш кога ќе успееме да го редефинираме проблемот кој не знаеме да го решиме за да најдеме начин и на тој начин од нерешлив да стане решлив. Најдобрите идеи ни доаѓаат на памет кога ќе ги отфрлиме веќе добро познатите начини на размислување (затоа што така ни е најлесно) и ќе му пристапиме на проблемот од друг агол, размислувајќи надвор од кутијата. Всушност на тие идеи се темелат методите на поттикнување на креативноста. Тие се резултат на психолошки истражувања, искуства, обиди и грешки, храбро да се тргне по нови и оригинални патишта. Денес организациите тоа го постигнуваат со креирање на толерантна организациска култура во која се ценат идеите, а менаџментот делува



со создавање на инкубатори и акцелератори за своите креативци, давајќи им шанса за развој на нови производи и услуги.

2 ФАКТОРИ И МЕТОДИ КОИ ВЛИЈААТ ВРЗ КРЕАТИВНОСТА И ИНОВАТИВНОСТА

Постои општо верување дека добрите идеи се привилегија на ретки генијалци. Кога ќе се спомне креативност, мнозинството помислува на Леонардо Да Винчи и Микеланџело, Едисон, Тесла, Стив Џобс и други уникатни таленти кои дадоа огромен придонес во светот со своите иновации. Но, дали тоа мислење е точно? Дали креативните луѓе се раѓаат такви или креативноста може и да се научи? И едното и другото. Секој човек е креативен. Разликата е само во степенот и во количината. Меѓутоа постојат одредени фактори кои се клучни за развој на креативноста.

2.1 Храброст

Храброста е голем фактор кој влијае врз креативноста. Индивидуата која мисли дека не е креативна, нема никогаш да биде. Да се има сомнежи е во ред, но ако претерано се грижиме дали идејата ќе ни успее или не, јасно ни покажува недостаток на верба во сопствената идеологија. Бидете бестрашни со креативноста и ќе отворите повеќе врати за нови идеи.

2.2 Желба

Желбата е фактор кој најчесто се занемарува, а е витална за развој на една креативна индивидуа. Науката потврдува дека ако не сакаме да ги менуваме нештата (или да решаваме проблеми, или да ги инспирираме другите да креираат нови нешта), тогаш нема. Сепак, тута влијание има и водството кое со сопствен пример, и со вклучување на индивидуите во процесот на креативност може да влијае врз зголемување на желбата за креативност.

2.3 Организациска клима и опкружување

Организациската клима и опкружувањето одат рака под рака кога се работи за влијание врз нивото на креативноста и иновативноста на индивидуите. Иако иновациите и креативноста можат да „никнат“ секаде, всушност некои околини се попогодни за креативен процес. Една голема студија покажала дека да се има визија, ориентираност кон задачите, се во тесна врска со креативноста и иновациите.

2.4 Чувствителност кон проблемите

Способност да се воочат недостатоците или потребата за промени или подобрувања на моменталните работи или состојби.

2.5 Редефинирање

Способност да се напуштат старите начини на размислување за решавање на проблемите и да се пристапи од друг агол.

Покрај гореспоменатите фактори, постојат и бројни методи и стратегии кои го поттикнуваат иновативното размислување. Тоа се методите како што е бреинстормингот, асоцијација, играње на улоги, бреинврајтинг (brainwriting) и др. Со нивната примена учиме како полесно и побрзо да се креираат оригинални идеи. Дел од тие идеи може да се применат индивидуално, додека другите се насочени кон поттикнување на групна креативност па се применуваат во тимска

работка. Како пример за таквите методи, во овој труд е објаснета Волт Дизни методата за тимско, интересно и креативно размислување при решавање на проблеми, визија која треба да се претвори во реалност, визуализација на одреден дизајн, проблем за решавање или процес за подобрување.

2.6 Волт Дизни метода

Оваа метода се користи за генерирање на идеи и е всушност метода на креативен преисториине, а е направена врз основа на трите ликови кои ги има во секој Дизниев анимиран филм: „сонувачот“, „реалистот“ и „расипувачот“.

Се состои од три фази, и секоја фаза треба да се одвива по следниов редослед:

2.6.1 Сонувачот

Вообичаено секоја идеа почнува со сон полн со визија и ентузијазам. На вообичаени состаноци стилот на размислување како сонувач е „потиснат“ од реалноста и не му се дава простор да се развива. На ваков начин се добиваат голем број на идеи од кои дел се остварливи, дел не се. Улогата на овој тим е да размислува, поставувајќи го следниве прашања:

- Што би направиле ако се е возможно?
- Што сакаме?
- Како го замислеваме идеалното решение?
- Кои се придобивките од примената на ова решение?

2.6.2 Реалистот

Во оваа фаза тимот го менува начинот на размислување кон пологичен стил на планирање. Врз основа на првата фаза, сега тимот цели идејата да се претвори во реален план. Тука се поставуваат следниве прашања:

- Како да се оствари предложената идеа?
- Која е временската рамка за остварување на идејата?
- Како да ја евалвираме идејата?

2.6.3 Расипувачот

Откако ќе се направи акционен план за претворање на сонот во реалност, тимот треба да ги открие препеките во остварување на идејата и како да се надвладеат. Во оваа сесија, тимот обезбедува конструктивна критика со цел да се најдат слабите точки и да се дојде до крајното решение. Во оваа последна фаза тимот ги поставува следниве прашања:

- Што може да тргне наопаку?
- Што и фали на идејата?
- Зошто не може да се спроведе?
- Кои се слабостите на планот?

Како резултат на трите фази на Дизниевата креативна бреинсторминг метода, тимот постигнува солидна креативна идеа и акционен план за нејзино остварување.



ЗАКЛУЧОК

„Луѓето можеби немаат крилја за летање, но затоа го измислиле авионот.“

Непознат автор

Да се развие иновативноста и креативноста во организацијата е полесно да се каже отколку да се направи, но воочувањето на факторите кои влијаат врз креативноста и запознавањето на вработените со нови методи за постигнување на истото е од голема помош. Дополнително, уште неколку совети:

- Истражете ги бариерите со кои се соочуваат вработените кои ги запираат да ги користат своите таленти до максимум;
- Развијте интерна база на податоци за зачувување на сите нови идеи кои ќе можат да се користат повеќе пати;
- Образувајте ги и обучете ги вработените;
- Формирајте тимови и работни групи со различни вештини и аналитички стилови.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Димески Б. Принципи на новиот јавен менаџмент (Битола, 2010)
2. Ackermann, F., Eden, C., 2011. Strategic management of stakeholders: theory and practice. *Long Range Planning* 44, 179–196.
3. Amabile, T.M., 2015. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review* 40, 39-58.

Е – БИБЛИОГРАФИЈА

1. <http://www.designorate.com/disneys-creative-strategy/> [април:2017]



УДК: 005.963.1

АНАЛИЗА НА ПОТРЕБА ЗА ОБУКИ ПРОИЗЛЕЗЕНИ ОД ПРОЦЕНКА НА ИЗВЕДБАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

МБА Ненад Дафинчевски

ДЕТРА Центар, Скопје

nenad.dafincevski@gmail.com

Виш пред. м-р Горазд Смилевски

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје,

gorazd.smilevski@bas.edu.mk

АПСТРАКТ

Анализата на потреба од обуки е една од клучните активности со кои се занимава секторот, односно лицата задолжени за развој на човечките ресурси. Детектирањето на вистинските потреби од обуки придонесува кон соодветно јакнење на капацитетите на вработените, кои потоа пак придонесуваат кон подобра организациска изведба во целост.

Оваа анализа се врши на три нивоа и тоа: индивидуално, групно и организациско ниво. Потребно е анализата да биде направена врз база на реални, достапни и релевантни информации. Проценката на изведбата на вработените, во литературата популарно позната како performance management, е одлична основа за анализа на потребите за обуки. Проценката на изведбата го мери нивото на компетентност на вработените, а покрај утврдување на моменталната состојба ги дава и точките на подобрување кои треба да се имаат во предвид. Во овој труд авторите го прикажуваат процесот на анализа на потреба од обуки преку методски пристап и анализа на претходно направена проценка на изведбата на вработените.

Клучни зборови: потреба од обуки, проценка на изведба, компетенции и компетентност.

ВОВЕД

Анализата на потреба од обуки е една од клучните функции на секторот, односно одговорното лице за човечки ресурси, во зависност од големината на организацијата. Континуираниот развој и подобрување е мантрата на новото време, а истиот не може да биде постигнат доколку не се развиваат вистинските нешта во организацијата. Кои се тие нешта во организацијата што ја прават разликата? Една од најважните од нив се компетенциите на вработените. Секако дека технологијата, опремата, искуството и други фактори се важни, но компетенциите се тие што ја прават главната разлика.

Да се постави вистинскиот човек на вистинско место, да се има одличен стратег на чело на компанијата, продажниот персонал на компанијата да е соодветен, техничкиот кадар постојано да работи на развивање на апликациите и слично, се само дел од ефектите на постоењето и ефектирањето на компетенциите во една организација. Речиси невозможно е сите потребни компетенции да се на високо ниво, па затоа преку процесот на обука на вработените се подигаат компетенциите, а соодветната анализа на потреба од обуки, ќе ги идентификува компетенциите кои треба да бидат доусовршени.

1 КОМПЕТЕНЦИЈА И КОМПЕТЕНТНОСТ

Категоријата на компетенции и компетентност е воведена во образоването и во менаџментот на човечките ресурси со цел да се надмине ривалитетот помеѓу образоването (општа подготовка за било која работа) и обуката (посебна подготвеност за вршење на конкретни работни задачи и функции). Според таа намера се изведени и дефинициите на компетентноста. Така, Армстронг (2005:147) наведува две карактеристични дефиниции, едната на Мансфилд од 1999 дека компетентноста е „Основна карактеристика на личноста што резултира во ефективна или супериорна изведба“ и другата на Ранкин од 2002 кој вели дека „Компетенциите го претставуваат јазикот на изведбата. Тие можат да ги артикулираат и очекуваните резултати од напорот на индивидуата како и начинот (маниром) на кој тие активности се спроведуваат. Бидејќи секој во организацијата може да научи да го говори овој јазик, компетенциите обезбедуваат заедничко, универзално значење на описаните, очекувани изведби (перформанси) во многу различни контексти.“

Од претходните две дефиниции може да се изведе основното значење на двата споменати термини: компетентноста – како термин базиран на карактеристиките на личноста и компетенцијата како карактеристика изведена од работата, односно подрачје на работа за кое личноста е компетентна. И во двата случај станува збор за интегрална карактеристика на работата која ги обединува **знаењата, умеењата и ставовите во функционална целина**, односно се јавува како потребна или поседувана способност да се изврши определен делокруг или тип на работа.



Слика 1 Графички приказ на моделот на компетенција

На слика 1 е даден графички приказ на моделот на **компетенција (ability)** со трите меѓусебно зависни компоненти: **знаење (knowledge)**, **вештини (skills)** и **ставови (attitudes)**. За еден вработен да се смета дека е компетентен за извршување на одредена работа, потребно е да ги има сите три составни елементи на компетенцијата. На пример, за една личност да биде професионален возач на туристички автобус треба да има знаење како се управува и како функционира автобусот (знаење); да знае да управува со автобусот и да има соодветна возачка дозвола (вештина); да сака да работи како професионален возач на туристички автобус (став).

Вака сфатените компетентност и компетенција се почесто се практикуваат во менаџментот на човечките ресурси во современите организации бидејќи ги поврзуваат оперативната и стратегиската компонента на организацискиот живот: а) со нив се обезбедуваат информации корисни за процена на тековната изведба, обуката и другите процеси на подигање на изведбата на вработените и б) со нив се артикулираат организациските вредности и стратегиски приоритети со што менџментот на човечките ресурси се отелотворува не како подршка, туку како органска компонента на организациската стратегија.

За разлика од консултантството кое најчесто претставува креирање и имплементирање на системски решенија во организацијата кои не се поврзани директно со конкретни вработени туку со работни позиции, обуката е подигање на компетенциите на вработените каде точно се знае која компетенција кај кој вработен е потребно да се доразвие.

2 МАПА НА КОМПЕТЕНЦИИ

Проценката на изведбата или попознато како *performance management* е една од клучните компоненти во работењето на секоја организација, а за нејзина реализација е задолжен секторот за човечки ресурси.

Проценката на изведбата е од суштинска важност и мора да биде инкорпорирана како задолжителна активност во работењето на секоја организација што претендира да биде успешна, затоа што истата дава приказ во остварувањето на резултатите и квалитетот на работењето. Преку проценка на изведбата се добива приказ на моменталното ниво на компетентност на вработените во организацијата.

Една од најважните алатки на секој менаџер за човечки ресурси треба да биде **мапата на компетенции** во организацијата. Мапа на компетенции претставува матрица составена од сите работни позиции од една страна и сите потребни компетенции во организацијата од друга

страна. Преку матрично поврзување на овие две компоненти се добиваат потребните компетенции за секоја работна позиција. Напредна форма на мапа на компетенции е каде што компетенциите се поделени во нивоа (пример: основно, средно и напредно ниво на компетенцијата).

Мапата на компетенции се користи за неколку клучни функции поврзани со менаџирањето на човечките ресурси во организацијата и тоа:

Планирање на човечките ресурси- организацијата имајќи ги во предвид клучните компетенции за успех во дејноста како и идните компетенции кои ќе бидат потребни за успех, може да ги планира човечките ресурси така што ќе ги пополнит потребните компетенции со соодветни вработени.

Селекција на вработени- постоењето на мапа на компетенции го олеснува процесот на селекција на вработените со тоа што им помага на регрутите полесно да ги најдат соодветните вработени така што кај потенцијалните кандидати ќе го мерат нивото на потребни компетенции кои ги поседуваат.

Кариерен развој- за секоја работна позиција се знае кои се потребните компетенции, така што секторот за човечки ресурси може да размислува за кариерно напредување на вработените имајќи во предвид со кои компетенции моментално располагаат вработените и кои компетенции ќе биде потребно да ги развијат за да можат да напредуваат низ организациската структура.

Посебно внимание во овој труд ќе посветиме на **проценката на изведбата (performance management)** на вработените, а тоа е уште една од активностите кои се реализираат успешно доколку постои мапа на компетенции.

Вработените се најважниот ресурс на секоја организација. Тие се носители на компетенциите во организацијата. Проценката на изведбата се прави на индивидуално ниво, за да се процени нивото на компетентност на секој вработен, а тоа се манифестира преку изведбата на работното место. Проценката преку мапата на компетенции се однесува на квалитативна анализа на работењето. Преку проценка на изведбата, користејќи ја мапата на компетенции, секторот за човечки ресурси доаѓа до два важни заклучоци:

- **Потенцијални точки на подобрување**- проценката на изведбата е особено важна затоа што ги покажува областите во работењето каде што условно кажано вработениот потфрла, односно изведбата не е на посакуваното ниво или пак има потешкотии при реализацијата. Врз база на овие наоди се планираат потребните обуки за доусовршување на вработениот.
- **Споредба на проценките на изведбата**- ова е многу важен елемент бидејќи го покажува трендот на изведба на вработениот, дали има подобрување, влошување или пак стагнирање на неговата изведба.

Секторот за човечки ресурси ја има одговорноста за спроведување на проценката, а посебно време и внимание треба да посвети на дефинирање на компетенциите заедно со вработените, како и дефинирање на посакуваните нивоа на компетентност за секоја работна позиција. Од суштинска важност е секој вработен да знае кои аспекти од неговото работење ќе бидат предмет на проценка.

Самата проценка претставува форма на фидбек, каде што менаџментот на компанијата, а и секој вработен за себе, добиваат повратна информација за нивото на изведба. Проценката на



изведбата одговара на едно многу суштинско прашање, а тоа е: „*Како ќе знаеме колку сме добри во тоа што го работиме?*“

Креирањето на мапа на компетенции е од суштинска важност за успех како на индивидуално така и на организациско ниво. Ниту една организација не може да има врвна изведба се додека не дефинира што подразбира под тоа. Затоа потребно е секоја организација да креира мапа на компетенции каде ќе бидат дефинирани нивоата на потребни компетенции за успешно функционирање на секоја работна позиција. Преку проценката на изведбата се утврдува нивото на компетентност на вработените и патот што треба да се изоди до организација што ќе испорачува врвни перформанси.

3 ТЕХНИКА НА ОБРАБОТКА И АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ПРОЦЕНКАТА НА ИЗВЕДБАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

Овој труд се базира на реална компанија и реални податоци. Се работи за компанија од областа на спортско обложување која брои околу 900 вработени. Во компанијата беше спроведена проценка на изведбата на околу 150 вработени, користејќи ја техниката на 360 степени фидбек.

Сите вработени кои беа предмет на проценката беа оператори од различни нивоа, како директно вклучени во оперативното работење на компанијата. Проценката на изведбата во оваа компанија се спроведува со цел да се анализира моменталното работење, како и да се анализираат потребите од обуки за годината што следува. Сето ова претставува методолошки процес којшто во моментот на пишување на овој труд е сеуште во тек, а ќе биде разработен онолку колку што е реално сработено.

Во структурата на компанијата постојат неколку нивоа на оператори, од кои едното ниво е задолжено за обука обука на останатите оператори. Затоа во соработка со компанијата беше разработен овој методолошки пристап, како да се направи анализа на потребата на обуки врз база на резултатите од проценката на изведбата.

Табела 1 Приказ на индивидуален фидбек за оператор

Прашање	Самопроценка	Вработен:	Ненад Дафинчевски
		Позиција:	Оператор
		Локација:	ГТЦ
1. Ги познавам шифрите за игра и уплата	4	4,00	0,00
2. Ги познавам процедурите за затворање и отворање на смена	4	4,00	0,00
3. Располагам со вештини за пребарување на канали на ТВ и Dream Box	4	4,00	0,00
4. Препознавам ризични тикети	4	3,33	0,67
5. Располагам со соодветна брзина за куцање на тикети	4	3,67	0,33

На табелата 1 е прикажано како изгледа индивидуалниот фидбек што го добива секој од операторите. Клучна е третата колона каде се прикажани отстапувањата во секоја од категориите. Бидејќи секоја ставка се рангираше од 1 до 4, секое отстапување поголемо од 1 значи дека треба да се обрне внимание на соодветната ставка. Во некои случаи оценката што операторот си ја дал сам на себе е поголема од просекот на оценките од останатите оператори, додека во некои случаи операторот себеси се оценил со помала оцена во споредба со просекот од останатите. Овие отстапувања не ја даваат причината за отстапувањето туку укажуваат дека соодветната ставка треба дополнително да се анализира и да се открие причината за отстапувањето.

Имајќи ја во предвид теориската основа дека анализа на потребите на проценки се прави на повеќе нивоа и тоа индивидуално, групно и организациско, на операторите одговорни за обука им е потребна алатка како од индивидуалните фидбеци за секој оператор да направат анализа за индивидуални и групни потреби од обуки.

Табела 2 Сумариум на проценки на компетенции

СУМАРИУМ НА ПРОЦЕНКИ НА РАБОТНИ КОМПЕТЕНЦИИ						
	Вид на проценка:	а)самопроцена				
		б)процена од колега				
	Реон на сениор оператор 1:	Цветко Смилевски				
	Сумарен преглед на проценки:					
		Оценки по извршители				Просек
Р. Бр	Назив на работната компетенција	Ненад Дафинчевски	Горазд Смилевски	Наташа Коцевска	Даниела Карадаков	
1	Ги познавам шифрите за игра и уплата	4	3	4	4	3,75
2	Ги познавам процедурите за затворање и отворање на смена	3	4	4	4	3,75
3	Располагам со вештини за пребарување на канали на ТВ и Dream Box	3	3	3	4	3,25
4	Препознавам ризични тикети	4	3	3	3	3,25
5	Располагам со соодветна брзина за куцање на тикети	4	4	3	4	3,75

Во табела 2 е прикажан сумариум на проценка на компетенции. Овој чекор од методологијата ги доближува операторите одговорни за обука еден чекор поблиску кон дефинирање на потреба за обуки на индивидуално и групно ниво.



Бидејќи техниката на 360 степени фидбек содржи самопроценка и проценка од останатите колеги (подредени, надредени), потребно е да се изработат 2 сумариуми како погоре прикажаниот, еден со вредностите од самопроценката, другиот со вредностите од проценките од колегите. На примерот од табела 2 е анализа на самопроцени. Карактеристично за овој чекор од анализата е што секој оператор одговорен за обука прави анализа на вредностите на вработените од својот регион без разлика за колку луѓе станува збор. На овој пример се работи за 4ца вработени, во примерот дадени со фиктивни имиња и презимиња.

Последниот чекор од анализата е споредба на просеците од самопроценките и проценките на останатите, како би се добил објективен просек за секоја категорија како што е дадено подолу на примерот во табела 3.

КОМПАРАТИВЕН СУМАРИУМ НА ПРОЦЕНКИ НА РАБОТНИ КОМПЕТЕНЦИИ						
	Реон на сениор оператор 1:	Цветко Смилевски				
	Компаративен преглед на сумарните проценки:					
		Просек	Просек			
P. Бр	Назив на работната компетенција	Самопроценка	Проценка од колеги	Вкупен просек		Категорија: У/И/Г
1	Ги познавам шифрите за игра и уплата	3,75	3,00	3.36	Г	
2	Ги познавам процедурите за затворање и отворање на смена	3,75	3,80	3.76	И	
3	Располагам со вештини за пребарување на канали на ТВ и Dream Box	3,25	3,50	3.36	Г	
4	Препознавам ризични тикети	3,25	2,75	3.00	Г	
5	Располагам со соодветна брзина за куцање на тикети	3,75	4,00	3.86	И	

Последната колона од табелата (У/И/Г) определува со каков вид на обука ќе се подобруваат компетенциите:

- **У (условени компетенции)**- се работи за компетенции чија изведба не зависи само од индивидуалната компетентност на извршителите, туку и од останати надоврешни фактори (колеги, одлуки на менаџментот, софтвер за работа и сл.) кои влијаат на изведбата
- **И (индивидуална обука)**- во оваа категорија се компетенциите чиј вкупен просек е 3,5 и повеќе. На примерот во табела 3 тоа се компетенциите број 1 и 5. Бидејќи рангирањето е од 1 до 4, се смета дека секоја вредност над 3,5 претставува одлична изведба. Во случајов бидејќи се прави анализа на изведбата на сите оператори од еден регион, вкупниот просек го претставува нивото на изведба на компетенцијата на ниво на регион. Бидејќи во случајов оцената е над 3,5 значи дека изведбата на соодветните компетенции е одлична, а обврска на одговорниот за обука е да провери на кои поединци им е потребна дообука и затоа сите компетенции чија вредност е над 3,5 ќе се третираат со

индивидуални обуки, бидејќи се работи за мал број на вработени на кои им е потребна дообука.

- **Г (групна обука)**- во оваа категорија се компетенциите чиј вкупен просек е помалку од 3,5 што значи дека соодветната компетенција треба да се доразвива. Како што е спомнато погоре, бидејќи се работи за анализа на еден регион, резултатот помал од 3,5 значи дека на поголем број од вработените им е потребна дообука и затоа развивањето на соодветната компетенција ќе се врши преку групна обука. На примерот во табела 3 тоа се компетенциите под број 1,3 и 4.

4 ЗАКЛУЧОК

Анализата на потреба на обуки е една од суштинските функции кои ги извршуваат лицата одговорни за менаџирање на човечките ресурси. Обуките претставуваат јакнење на индивидуалните капацитети на вработените, а капцитетите на вработените всушност претставуваат компетенциите потребни за успешно извршување на работата. Утврдувањето на потреба од обуки може да се изврши преку разни методи и техники (интервјуа, прашалници, фокус групи, 360 степени фидбек и сл.), но заедничко нешто за сите нив е дека го мерат нивото на компетентност на вработените и утврдуваат кои компетенции треба да се доразвиваат.

Погоре разработената техника претставува приказ како преку методолошка обработка на резултатите добиени од проценката на изведбата, се доаѓа до реални потреби за обука на вработените.



УДК: 334.72:005.963.1-057.875

БИЗНИС ЛАБОРАТОРИЈА – ИНОВАТИВЕН МОДЕЛ ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ВРАБОТЛИВОСТА КАЈ СТУДЕНТИТЕ

Иван Гоѓиевски | Бизнис Академија Смилевски,
ivan.gorgievski@bas.edu.mk

АПСТРАКТ

Што ако поголемиот број т.н. „универзални работни вештини“ се стекнуваат за време на студиите? Дали тоа ќе донесе до намалување на трошоците на компаниите за влезни обуки и тренинзи? Дали ќе придонесе кон зголемување на вработливоста на овие студенти? Дали ќе им заштеди време на менаџерите за човечки ресурси при барањето на соодветниот кадар?

Сите овие прашања се во моментов актуелни и поврзани со побарувачката и понудата на труд. Повеќето компании веќе имаат воспоставени интерни системи за селекција на кадар според одредени критериуми, кои несомнено ги вклучуваат и основните работни вештини како што се планирање, комуникациски вештини, презентацииски вештини, работа во тим и сл.. Дополнително, компаниите организираат обуки за нови вработени со цел, покрај воведувањето на новиот работник во дејноста да овозможат и стекнување на вештини како претходно наведените.

Затоа, како одговор на овие прашања, веќе неколку години се употребува еден студентски модел за едукација и стекнување вештини наречен бизнис лабораторија, кој го користи како основа моделот на искуствено учење според Колб. Овој модел сите активности ги заснова на типовите на личност на групата на студенти, нуди премостување на празнината помеѓу она што пазарот на трудот го побарува и она што високото образование го нуди.

Целта на овој труд е да ги прикаже интерните механизми на бизнис лабораторијата, вештините и компетенциите кои се стекнуваат и самиот концепт на реализација. Понатаму, ќе ја прикаже директната корелација помеѓу претходниот приказ и зголемувањето на вработливоста на студентите - учесници.

Клучни зборови: Вештини, компетенции, вработливост, бизнис лабораторија;

ВОВЕД

Бизнис лабораторијата е еден од клучните елементи на стручните студии на Бизнис академијата Смилевски. Таа е замислена како еден вид на практична настава, каде студентите би имале единствена можност да дојдат во директен допир со вистинскиот бизнис и менаџмент. Основната замисла на бизнис лабораторијата е да им овозможи еднодневни лабораториски вежби, во безбедно окружување на студентите од прва година, прв семестар во студиските програми по оперативен и стратегиски менаџмент.

Бизнис лабораторијата е замислена како прв допир на студентите со вистинските предизвици на менаџмент, односно, да го искуват она што го учат на редовните предавања од светот на менаџментот и бизнисот.

Лабораторијата претставува своевидна бизнис симулација, каде во безбедно окружување, идните менаџери ќе можат да ги пробаат постоечките, но и да стекнат нови вештини во областите на тимско планирање и решавање задачи, акционо планирање, координирање, контрола и уште многу други. Целиот концепт се заснова на стекнување вештини и поврзување на теоријата со пракса. Дополнително на бизнис симулациите, студентите имаат можност да посетат три истакнати компании во текот на бизнис лабораторијата, каде ќе имаат посебна шанса да видат како навистина функционира бизнисот и менаџментот во реални услови, да се информираат за какви вештини и компетенции се бараат, какви се условите за работа и ќе имаат ретка можност да споредат во колкава мера теоријата што се учи на студиите се применува во праксата.

1 НАМЕРА И ЦЕЛИ НА БИЗНИС ЛАБОРАТОРИЈАТА

Основната намера на бизнис лабораторијата е да ги поврзе менаџерската теорија со мал дел од праксата во безбедно окружување. Ова е понатаму проширено со можноста студентите од прв семестар, да се видат и запознаат себеси во менаџерско светло преку најразлични симулациони бизнис предизвици. Исто така, покрај запознавањето на себеси како менаџери, тие ќе имаат шанса да ги запознаат и основните параметри на тимската работа, клучните вештини, фази на развој и слично. Преку овие симулации, студентите ќе ги надградат своите вештини од областа на менаџмент, своите комуникациски вештини, познавањата од групна динамика и градење на тим, техники на водење состаноци, креирање на компанииски идентитет, имиџ и бренд. Клучна цел за самата лабораторија е да овозможи забавно кооперативно-конкурентско натпреварување, преку кој студентите ќе имаат шанса да стекнат искуство од прва рака, што понатаму би им ги зацврстило и потврдило знаењата од менаџментот.

Главна цел претставува спремноста на студентот за работа во менаџерскиот свет уште од првиот ден по дипломирањето. Оваа цел се поклопува во целост со основната намера и дејност на Бизнис академија Смилевски – БАС. Со други зборови, ова значи дека сите активности, предавања и презентации на БАС се насочени кон една и иста цел – зголемување на вработливоста на студентот.

1.1.1 ПОСТОЕЧКИ ТЕОРЕТСКИ СОГЛЕДУВАЊА

Искусственото учење, како главна компонента на студентската пракса, ќе претставува појдовната точка на овој труд. Како поим и како појава, искусственото учење се појавува во претходниот, дваесетти век, кој вели дека овој начин на учење има централна улога во теориите за учење и развој. Главните теоретичари кои го обработиле овој вид на стекнување на знаење преку



искуство се набројуваат помеѓу: Карл Јунг, Курт Левин, Чин Пиаџет, Вилијам Џејмс, Џон Дуи и други. Доследно на ова, овој труд ќе се заснова на сознанијата на Дејвид Колб, а ќе влече теориска основа од моделот за истакнување наречен Колбов Циклус (Kolb, D. A. 2014). Овој модел вели дека секое искуство, за да креира и оформи знаење мора да помине низ четири меѓусебно поврзани фази и тоа, креирање (доживување) на искуството, осознавање на чувствата и фактите поврзани со истото, креирање решенија за идно избегнување или спрavување со исто или слично искуство и активно експериментирање со креираните решенија со цел креирање на нови, понапредни и подобри искуства.

Оваа теорија за истакнување понатаму ќе се прошири врз сознанијата за симулациско учење, лабораториското учење и учење во безбедна средина, каде, со добро водство и фасилитација, ризикот од последици е низок, а степенот на учење и стекнување на знаење е доста висок. Симулационото учење самото по себе бара активна интеграција на единката учесник во претходно развиен систем за стекнување специфични знаења. За разлика од учењето преку решавање на проблеми, симулационото окружување бара од учесникот поголема инволвираност на мултидисциплинарни знаења, ставови, лични критериуми и стереотипи со цел успешно совладување на симулацијата и здобивање со знаење. Симулационото учење најчесто се среќава преку лабораториски вежби и опити, во безбедна средина каде ризикот е доста низок и контролиран.

1.1.2 КОНЦЕПТ

Целосната бизнис лабораторија е заснована со времетраење од 15 недели, во кои групата се среќава вкупно 13 пати. Почетните три средби се наменети за споделување на генерални информации за лабораторијата, а потоа одредување на типологијата на личност според **MBTI**, по што се пренесува дел од теоријата која би им била потребна на студентите во текот на бизнис лабораторијата. Понатаму на наредните шест средби се работат симулационите компетитивно-конкурентски активности, додека на вкупно три средби се оди на посета во истакнати компании партнери на Бизнис академија Смилевски – БАС. Овие посети се распределени стратешки во координација со координаторот за пракса на БАС: Преостанатите две средби или недели се изоставени заради колоквиумските недели според академската настава.

КОНЦЕПТ	13 средби - 6 бизнис симулации, 3 посети на истакнати компании од Република Македонија и 3 средби за теориски инпут
КЛУЧНИ ИНФОРМАЦИИ	2-4 Виртуелни компании формирани од редовните студенти Развивање на лични компетенции Примена на теорија во пракса Примена на оперативен менаџмент Развој на клучни менаџерски вештини Интерен меѓустудентски кооперативно - конкурентски натпревар Развој на комуникациски вештини
ВРЕМЕТРАЕЊЕ	3 часа по средба 1 целосен предизвик или серија од неколку помали
ФАСИЛИТАТОРИ	Предметен професор по претприемништво, Асистент, студенти од повисоки години на студии, други професори.

На дванаесетте средби, се развиваат вештини како што се: кризен менаџмент, тајм-менаџмент, групна динамика, комуникациски вештини, менаџмент со промени, развоен менаџмент и слично. Всушност студентите во моментот на изведување на бизнис лабораторијата ќе се имаат сретнато или пак во наредните месеци ќе се сретнат со овие вештини на предавањата по другите

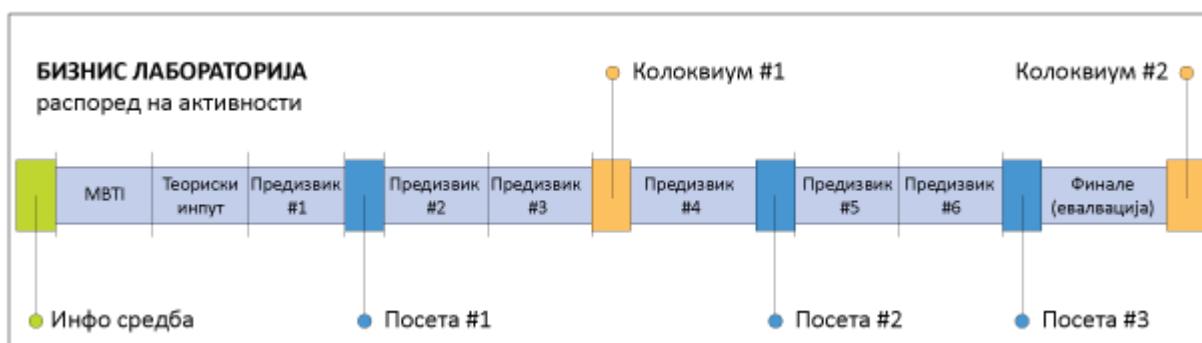
предмети на нивните студии. Трите средби наменети за компанииски посети се наменети, да студентите увидат каде се разликите и сличностите од она што тие го учат и го применуваат во нивните виртуелни компании, за да можат да направат паралела помеѓу вистинската употреба на вештините и она што им е потребно на нив.

1.1.3 МОДЕЛ НА СРЕДБА

Средбите се одржуваат по следниот модел:

1. Собирање на групата.
2. Загревачка активност (Ice-breaker); Влегување во улоги.
3. Теориски инпут; Опис на задача; Задавање на предизвик и материјали; Објаснување.
4. Реализирање на задачите и активностите.
5. Излегување од улоги; Евалвација на активностите;

1.1.4 РАСПОРЕД НА АКТИВНОСТИ



Слика 1 Распоред на активности на Бизнес Лабораторијата на БАС

2 ВЛИЈАНИЕТО НА БИЗНИС ЛАБОРАТОРИЈАТА ВРЗ ВРАБОТЛИВОСТА НА СТУДЕНТИТЕ

Најчестата форма на обуки на работните места опфаќаат симулациони тренинзи за стекнување на вештини потребни за опслужување на самото работно место. Во поголемиот дел, овие симулациони тренинзи се стриктно насочени кон доменот на работните обврски, но во определен дел, овие обуки ги опфаќаат и универзалните вештини, односно оние вештини кои се потребни и наоѓаат одреден степен на примена на повеќе или на сите работни места без исклучок на хиерархиската позиција. Како пример за такви универзални вештини би биле презентатиските вештини, комуникациски вештини со употреба на најразлични канали, истражувачки и вештини на анализа, вештини за решавање на проблеми и вештини на кризен менаџмент и сл.

Концептот на бизнис лабораторијата е оформлен на тој начин да неминовно побарува од учесниците искористување на секојдневни вештини поврзани со работата. Како дел од нив ќе бидат набројани вештините како што се: планирање, работа во тим, вештини на комуникаирање, презентатиски вештини и многу други. Во генерална смисла, повеќе од 90% од вештините кои се опфатени со бизнис лабораторијата се сметаат како најпотребни универзални работни вештини кои треба да ги поседува секој вработен во областа на менаџментот, но и пошироко. Како што вели Аристотел – „Оние работи кои треба да ги правиме, а не знаеме како, учиме како да ги правиме додека ги правиме“ така и бизнис лабораторијата има за цел да им даде



безбедно окружување на студентите, преку симулирање на реални околности да научат и стекнат вештини кои би можеле да ги искористат веќе уште од првиот работен ден. Самиот модел на средбите овозможува да самите учесници ги препознаат вештините кои ги користат во дадениот момент, кои стекнуваат и им дава можност да ја проценат нивната корисност и идна применливост.

3 ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Што ако поголемиот број т.н. „универзални работни вештини“ се стекнуваат за време на студиите? Дали тоа ќе донесе до намалување на трошоците на компаниите за влезни обуки и тренинзи? Дали ќе придонесе кон зголемување на вработливоста на овие студенти? Дали ќе им заштеди време на менаџерите за човечки ресурси при барањето на соодветниот кадар?

Доколку се обидеме да дадеме одговор на овие прашања, ќе се забележи дека поголемиот дел се предмет на подлабоки и детализирани истражувања, но гледано површно, тогаш одговорите се во најголемиот дел позитивни. Користејќи се со причинско последична логика на поврзување на елементите, ќе се забележи дека доколку студентите покрај својата академска на образба стекнуваат и работни вештини, компетенции и искуства тогаш тоа несомнено води кон поголема вработливост на самиот студент. Аналогно на тоа, зголемениот степен на вработливост претпоставува намалени трошоци за компанијата - работодавач за почетни и воведни обуки што пак резултира во драстично намалување на времето потребно за работно воведување.

Степенот на вработливост по завршување на самата бизнис лабораторија ќе биде предмет на идни истражувања и продлабочени анализи во наредниот период. Резултатите од истите ќе бидат објавени на некој од наредните симпозиуми.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
2. Ѓорѓиевски И. (2016). *Прирачник за Бизнис Лабораторија – компетитивно конкурентска бизнис симулација*. Бизнис академија Смилевски – БАС (Интерно издание.)
3. Steadman, R. H., Coates, W. C., Huang, Y. M., Matevosian, R., Larmon, B. R., McCullough, L., & Ariel, D. (2006). *Simulation-based training is superior to problem-based learning for the acquisition of critical assessment and management skills*. Critical care medicine, 34(1), 151-157.



УДК: 005.963

СТРАТЕШКИ РАЗВОЈ НА КВАЛИТЕТОТ НА РАБОТНИОТ ЖИВОТ И ЕФЕКТИВНОТО РАБОТЕЊЕ – ВАЖЕН ПРЕДУСЛОВ ЗА ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТНОСТ

Таип Јакупи | Бизнис Академија Смилевски – БАС, Скопје
taip.jakupi@hotmail.com

Горазд Смилевски | Бизнис Академија Смилевски – БАС, Скопје
gorazd.smilevski@bas.edu.mk

АПСТРАКТ

Една од карактеристиките на транзицијата како преоден период од планско кон пазарно стопанство е привременото нарушување на стопанските токови, а со тоа и вкупно влошување на квалитетот на животот, како и на квалитетот на работниот живот посебно.

Во трудов се елаборира поврзаноста на два навидум автономни феномени во областа на менаџментот на човечките ресурси. Првиот е современата стратегија на обезбедување на одржлива конкурентност на компаниите - организациското учење. Вториот феномен е унапредувањето на квалитетот на работниот живот кој најчесто се третира преку преземање на мерки за подобрување на условите за работа и задоволството на вработените од работата.

Во трудот се презентирани теоретски основи како и емпириските сознанија од проектирањето и имплементирањето на современа менаџерска интервенција во едно големо јавно претпријатие која нуди услуги на прагот на либерализација на пазарот, тенденција која произлегува од статусот-земја аспирант за влез во Европската Унија.

Клучни зборови: Транзиција, организациско учење, конкуренција, квалитет на работен живот

1 ТЕОРИСКА ЗАСНОВАНОСТ НА ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА РАБОТНИОТ ЖИВОТ ПРЕКУ ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ

Во досегашните истражувања на различни аспекти на организациското учење во Република Македонија доминираат аспектите на влијанието на организациското учење во екстерната ефективност и ефикасност на организациите. Моите проучувања на појавата на интересот и еволуцијата на концептот на организациското учење доведоа до сознание дека тие почетоци се наоѓаат во обидите за подобрување на КРЖ во компаниите. Следствено на тоа, поради она што биле состојби во земјите со пазарно стопанство во средината на минатиот век, сега се исти или полоши кај нас, се определив да го проследам тој феномен за да се извлечат можни практични решенија за актуелната состојба кај нас. Од тие проучувања на различни програми за подобрување на КРЖ и елементите на практикување на организациско учење во нив, се добиени следниве сознанија:

Програмите за квалитет на работниот живот вклучуваат многу принципи на збогатување на работата и социотехнички редизајн во сèвкупните напори да се подобри квалитетот на работната ситуација. Ваквите програми се фокусираат на обезбедување на адекватна и фер компензација, безбедна и здрава работна околина, личен напредок и развој, задоволување на социјалните потреби на работното место, личните права, компатибилност меѓу работните и активностите надвор од работата и социјалното значење на работниот живот. Програмите за квалитет на работниот живот типично вклучуваат решавање на партиципативен проблем, збогатување на работата, иновативни системи за наградување и подобрување на животната околина. Секако, менаџерите можат да бидат инструменти при воведувањето на ваквите програми.

1970-тите се сметаат за почеток на значајниот пораст на грижата за квалитетот на работниот живот, на пример во САД бил воспоставен Национален центар за продуктивност и квалитет на работниот живот - агенција која ги поддржуваше студиите насочени кон подобрување на продуктивноста и растежот на активностите на програмите за квалитет на работниот живот.

Програмите за квалитет на работниот живот ги поттикнуваат работниците да учествуваат со менаџментот при донесувањето одлуки за проблемите и можностите на работното место. Тие се грижат за влијанието на работата врз луѓето, организациската ефективност и учеството на работникот во организацијата. Нивните активности вклучуваат учество во донесувањето одлуки и решавањето на проблеми, реструктуирање на базичната природа на работата и системите на работа, приспособување на наградите на саканите работни процеси и исходи и подобрување на работната околина.

Една од првите познати програми за квалитет на работниот живот била програмата иницирана во 1970 година во General Motors (GM), фабрика за монтирање делови во Теритаун, Њујорк - време кога погонот имал слабо производство и работна сила во ГМ. Менаџерот на погонот ги поканил работниците да учествуваат во планирањето и имплементацијата на промените во функционирањето на погонот и многу од предлозите на работниците биле усвоени. Менаџментот на погонот го проследил ова со спроведување на доброволна, заедничка обука на работници и надзорници за решавање на проблеми. 95% од вработените волонтирале преку учество во тридневната, платена обука. Последователните евалвации покажале дека квалитетот на перформансите се зголемил, отсуствата се намалиле, а бројот на жалби и поплаки опаднал од 2.000 во 1972 на 32 во 1978 година. Слични на ова програма се експериментите со програми за квалитет на работниот живот спроведени во Rushton Mining Company (Раштон



рударска компанија) во Пенсилванија, Harmon Manufacturing Company (Хармон компанија за производство) во Боливар, Тенеси и General Foods, погон во Топека, Канзас - САД. Слични вакви експерименти со програми за квалитет на работниот живот во автомобилската индустрија ја замениле производствената лента со работни тимови и ја подобрите комуникацијата помеѓу работниците и надзорниците. Тие биле моделирани по примерот на социотехничките програми за редизајн, воведени во Шведска.

До крајот на 1983 година, 10 погони на ГМ вовеле систем на работен (функционирачки) тим, во кој тимови од десет до петнаесет работници ги добивале сите работни задачи и ги распределувале во текот на редовните состаноци на тимот. Овие тимови често функционирале како кружици за квалитет, или експерименти со збогатување на работата. Погонот Сатурн на Генерал Моторс, со својот "напор вреден 5 милијарди долари да направи мали автомобили во САД со трошоци конкурентни со трошоците на Јапонците" и понатаму го прошириле овој концепт (Edid, 1985:65):

Наместо запци во системот, работниците на Сатурн ќе бидат целосни партнери. Претставниците на United Auto Workers - UAW (Обединетите автомобилски работници) ќе седат во сите одбори за планирање и функционирање. Работните тимови ќе функционираат без предработници. За да се истакне новиот квалитет, старите работни титули ќе бидат заменети со неутрални, а физичките работници ќе заработкаат плата исто како и менаџерите. И работниците и менаџерите ќе заработкаат бонуси базирани на перформанса. И иако UAW ќе го задржи правото на штрајк, ќе се обиде да се согласи со промените во платата, со консензус во менаџментот наместо со формални спогодби. Синдикатот ќе има исто така свој збор во однос на висината на платата на менаџерите...

Основните групи во погоните Сатурн ќе бидат работни единици составени од 6 до 15 членови на UAW, кои ќе си изберат "советник" од свој ранг. Тимот ќе одлучува кој која работа ќе извршува. Тој исто така ќе ја одржува опремата, ќе прави нарачки и ќе го состави распоредот за одмор на своите членови. Секоја група ќе има компјутер за да ги држи на око деловните податоци, започнувајќи од распоред на производството до транспортот и испораките.

Како експериментални тимови кои веќе работат во неколку капацитети на General Motors, единиците на Сатурн ќе бидат одговорни за контрола на променливите трошоци и за спроведување на инспекции за квалитетот. Но, тие ќе имаат далеку поголеми овластувања од ова. Ако тимот излезе со подобра идеја за нова опрема, Сатурновите оддели за финансии и набавки мораат да одговорат. Експертите не можат да отфрлаат предлози, како што тоа го правеле претходно. Тие мораат да постигнат консензус со тимот. Со еден збор, моќта ќе почива кај работниците".

Погонот Uddevalla, исто така ги вклучува карактеристиките на програмите за квалитет на работниот живот. Кај овој погон истакнувањето на тимската работа и учеството на тимовите во донесувањето на одлуки е со цел да се зголеми задоволството кај работниците и нивната продуктивност и да се намали нивното отсуствување.

Некои проекти за квалитет на работниот живот вклучувале таканаречени кружици на квалитет - работни тимови од пет до десет членови, кои во почетокот се фокусирале на подобрување на квалитетот на производството, а сега ги препорачуваат сите видови на подобрување на работните процеси. Во 1985 година повеќе од 90% од таканаречените Fortune 500 компании, вклучувајќи ги Westinghouse, Hewlett-Packard, Digital Equipment Corporation, Texas Instruments, Xerox, Eastman Kodak, Procter and Gamble, Polaroid, TRW Systems, General Motors, Ford, IBM, и

American Airlines, имале некоја форма на кружоци за квалитет. Во Табела 1 се врши споредба на три генерации на програми за квалитет на работниот живот, покажувајќи како програмите се развивале од најраните експерименти (како во Теритаун), до програмите во 1980-тите години, како што се групи на вклучени работници во Форд и кружоци на квалитет во многу големи компании, па до програмите од 1990-тите години, како што е наведено во погонот Сатурн на General Motors (Gordon, 1991: 438-439).

2 МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

2.1 ИСТРАЖУВАЧКИ ДИЗАЈН

Ова истражување влегува во категоријата на **акциони истражувања**, односно моделирање и практично имплементирање и подобрување на определена интервенција во појавата. Тоа бара, ова истражување методолошки да се дизајнира како експеримент, а поради намерата експерименталниот фактор (концептот и решенијата на организациското учење) да се подобрува и во текот на експериментот, дизајнот се конкретизира како **развоен експеримент**.

Во ова истражување елементи на развојниот експеримент беа следниве:

1. Експериментална ситуација: практикување планско организациско учење во справување со тековните пороблеми (ОУ на оперативно ниво во организацијата).
2. Експериментален фактор: конкретизирани компаниски стратегии на организациско учење.
3. Експериментални услови: менаџерите на сите нивоа добиваат обука за концептот и практикување на ОУ, со менаџерите на средно ниво се конкретизираат компаниските стратегии на ОУ, а со оперативните тимови фасилитирани со екстерен фасилитатор (интегратор) се идентификуваат проблемите погодни за ОУ, а потоа самостојно тимовите ги доразвиваат и применуваат избраните компаниски стратегии на ОУ. Во текот на решавањето на проблемот се применува и друга стратегија на ОУ доколку се констатира дека со избраната не е можно решавање на проблемот (карактеристика на развиеност на експерименталниот фактор)
4. Критериумски состојби: мерење на задоволството од работата и организациската поставеност како компоненти на КРЖ пред почетокот на обуката и мерење на истите субјекти со истите инструменти по завршување на развојниот експеримент.

2.2 ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Развојниот експеримент беше реализиран во услужна компанија со вкупно 2500 вработени.

Примерокот на испитаниците беше следниов:

Побарано и обезбедено од 120 контролори-надзорници од прво ниво, мислење од 28 менаџери од средно ниво за 120 испитувани контролори 240 непредни извршители, по двајца подредени на испитуваните контролори.



3 ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕДЛОГ МЕРКИ

Квалитетот на работниот живот е комплексен феномен условен со голем број фактори кои можат да се поделат во два големио кластера: физичко-финансиски и социјално-културолошки. Во првата категорија влегуваат физичките работни услови на микросредината (средства за работа, хигиена, загревање, вибрации и шумови, опасности и сл.) и системот на компензации (плати, бенефиции и сл.). Вториот кластер го сожинуваат меѓусебните односи на вработените и менаџмент, внатре во скоја подгрупа, помеѓу нив и конечно на интерперсонално ниво. Исто така и заемната поврзност на двата кластера (правичност во наградувањето, менаџирањето на односот со клиењтите и сл.) игра знајно влијание врз вкупниот КРЖ. Поранешните иксутва од примената органи поголеми проекти и помали потфати покажуваат дека организацијот учење може да влијае на сите овие фактори, но не со ист интензитет и со иста временска динамика.

Во нашето истражување додјовме до следниве општи сознанија:

1. Инволвираните актери во проектирањето на инфраструктурни решејнија и во развивањето на применливи старгии на ОУ во висок степен го разбираат, прифаќаат и конструктивно придонесуваат во градењето решенија за имплементација на ОУ во компанијата;
2. Во истражуваниот период ОУ се потврди како делотворна старгја на подбрување на КРЖ во социо-култоролошкиот кластер на показатели на КРЖ;
3. Непосредно инволвираните актери во развојот на старгии на ОУ манифестираат позначајно ниво на задоволство од влијанието на ОУ врз КРЖ.

4 ОТВОРЕНИ ПРАШАЊА И НАТАМОШНИ АКЦИИ

Едно од доминантите прашања поставувано во текот на тимската работа, особено во работата на арзојот на компшаниските старгии на ОУ беше прашањето на усогласување на работата на тимовите со индивидуалните обврски на жленовоите ан тимовите во тековното работење. Тоа уште позначјно се одразувајќе во оперативните тимови составени од поголем број подружници од територијата на целата република.

Исто така, во поголем број случаи се укажа, а квантитаивните поазаталеи ги првидија отвореното прашање на поорганизирано ширење на позитивната клима и новите сознанија до што поголем број вработени. Бидејќи тоа е и една опд суштините на ОУ, како клучна наредна акција се поставува доследната имплементација на воведните нормативни решенија заширење на иксутвата и сознанијата како работна обврска. Во таа насока веријантно ќе биде од корист едно систематско следење и евалвација на примената на развиените стратегии на ОУ од една во другите подружници на компанијата.

Како и во низа други случаи одржливоста на новите решенија е условена, па затоа треба да биде поддржана со соодветни измени во системот на плати, бенефици и стимулации сразмерно на работниот придоенс (краткорочно) и придонесот во функционирањето на системот на организациско учење (долгорочно).

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Argyris, C. (1976) *Organizational learning and effective management information systems: a prospectus for research*, Working Paper, Cambridge: Harvard University.
2. Senge, P. et al. (1999): *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*, New York: Doubleday
3. Stephen G Haines (2000) and Centre for strategic management, SystemThinking and Learning, From Chaos and complexity to elegant simplicity
4. Walton, R.E. (1973): "Quality of working life: What is it?". *Sloan Management Review*, 15:11-21.

ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ:

1. <http://www.brint.com/papers/orglrn.htm>
2. <http://www.metafuture.org.articles/riskandfuturestudy.htm>
3. <http://www.metafuture.org/interviews/newlearningcurvesendsplannersbacktothefuture.htm>
4. http://www.newhorizons.org/future/creating_the_future/crfut_botkin.html
5. <http://www.joe.org/joe/1989fall/tt1.html>
6. <http://www.gal4.ge.uiuc.edu/~butz/ALCSBool.html>
7. http://www.mckinsey.com.knowledge/articles/going_offshore.asp
8. http://www.mckinsey.com/knowledge/books/books_2020forsight.asp
9. <http://www.mckinsey.com/knowledge/books/2020feature.asp>
10. http://www.metafuture.org./articles/future_survey_sohail_abstracts.htm
11. <http://www.metafuture.org/articles/teachingfuturestudies.htm>
12. <http://www.centeronline.org/knowledge/article>
13. <http://www.vault.com>



УДК: 378.091.33-027.22:005

ВАЖНОСТА НА ТЕРЕНСКАТА СТУДЕНТСКА ПРАКСА ЗА СТУДЕНТИТЕ ПО БИЗНИС И МЕНАЏМЕНТ

МБА Ана Христовски | Бизнис Академија Смилевски – БАС, Битола
ana-ivanovska@hotmail.com

АПСТРАКТ

Теренската студентска пракса (ТСП) е клучна компонента на наставните програми на факултетите и одделенијата за менаџмент. Важноста на ТСП се рефлектира во активното вклучување на студентите во работното окружување, со што целокупното општество и компаниите би имале можност да вработат компетентни млади професионалци. Неопходно е да се подобри комуникацијата помеѓу академските и бизнис заедниците за да се промовира развојот на професионална пракса на студентите.

Преку ова истражување ќе се укаже на важноста од спроведувањето на ТСП, ќе се согледа моменталната состојба и ќе се дадат предлози со цел да се подигне нивото на реализација на ТСП.

Клучни зборови: теренска студентска пракса (ТСП), ТСП аспекти, спроведувањето на ТСП.

ВОВЕД

Теренската студентска пракса (ТСП) представува важна форма на наставните активности, која доведува до зголемување на ефикасноста, како на студентите, така и кон организацијата каде што студентот ја реализира праксата, што резултира со заеднички интереси. Поврзувањето на новите идеи и иновациите од теоретска гледна точка (факултетот) и практичната примена на знаење и подобрување на деловните процеси (организацијата), резултира со зголемена ефикасност и ефективност во областа на пазарот на трудот. Неопходно е да се испита улогата на студентската пракса во однос на бенефициите со кои ќе се здобијат сите учесници во процесот, студентите, факултетот и организацијата.

Подобрување на планирањето и релизирањето на теренската студентска пракса често се во втор план и малку се води сметка за оваа тема. Целите на ТСП се познавање на релниот пазар, што е и најважниот аспект за анализата на овој процес. Тие се поврзани со проценката на работните улоги, подобрување и усвојување на вештините неопходни за извршување на дадена професија, како и елементи на планирање, имплементација и евалуација на практичната работа.

Потребно е теренската студентска пракса да се темели на успешна соработка помеѓу: академските институции и бизнис заедницата, студентите, менторите во организације и кординаторите. Преку самостојна работа во текот на теренската студентска пракса постои можност студентите да ги надоградат своите постоечки знаења и вештини. Потребно е да се стремиме кон современиот модел на образование на студентите по бизнис и менаџмент, а со самото тоа да се надмине и јазолот помеѓу теоријата и праксата.

1 ПРЕДНОСТИТЕ И ТЕШКОТИИ ВО ПРОЦЕСОТ НА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ТСП

Основната цел на теренската студентска пракса е вклучување на студентите во релана работна средина, преку соработката на бизнис и академската заедница. Преку овој процес, ќе добијеме ситуација победа-победа-победа, во која бенифит ќе имаат сите три страни: студентот, академијата, менторот и партнерската организација. Во нашата земја на теренската студентска пракса треба да му се одава поголема важност, како што тоа се прави во многу развиените земји каде што е добро организирана и добро спроведена теренската студентска пракса, а самото тоа носи корист за сите страни.

Што се однесува на студентите, тие за време на реализацијата на праксата добиваат можност теоретското знаење од факултетот да го применат практично, а при тоа да ги подобрят деловните и личните професионални знаења и вештини, како и да ги подигнат неопходните компетенциите за потребите на пазарот на трудот т.е компетенциите кои се потребни за новата ера – ера на знаењето.

Покрај тоа, тие остваруваат мрежа на контакти во рамките на својата професија, но, исто така често во организациите каде што ја реализираат праксата да се случи и нивното прво вработување, така што теренската студентска пракса често е успешен почеток на професионалната кариера студентите.

Факултетите преку успешното извршување на ТСП добиваат соодветен увид во квалитетот на наставните планови и програма, во поглед на задоволувањето на потребите на пазарот на трудот, но исто така и преку ТСП тие ги зајакнуваат меѓусебните односи и соработката со бизнис заедницата. Кариерните центри кои работат во рамките на факултетот се од големо значење за посредувањето и спроведувањето на теренската студентска пракса.



Во голема мера и бизнисите имаат корист од реализација на ТСП. Преку праксата тие имаат пристап до студентите, како потенцијални идни вработени, но и можност за меѓусебната соработка со универзитетите за да бидат чекор напред со воведувањето на иновациите и новините во професијата.

Работодавците често вработуваат дипломирани студенти со работно искуство и најчесто сакаат да ги задржат оние студентите кои што ТСП ја релизирале во нивната организација.

- Во прилог на горе споменатите аспекти, со цел да се подобри теренската студентска пракса, пожелно е да се истакнат потенцијалните недостатоци а некои од нив се:
- Дел од работодавците не се запознаени со можностите за примање на практиканти
- Вообичаената пракса е студентите да доаѓаат во компаниите во текот на летниот период кога всушност обемот на работа во компаниите е помал и вештините кои би можеле да се стекнат се редуцирани
- Компаниите кои работат со доверливи информации не практикуваат да примаат практиканти поради загриженост за сигурноста на информациите
- Помалите компании не се секогаш во состојба да ги примат студентите, поради недостаток на простор за сместување

Бизнес заедницата, факултетот и агенциите за вработување треба повеќе да се залагаат за интересите и потребите на студентите, односно за обезбедување на подобра студентска пракса.

Препораки за подобрување на реализацијата на теренската студентска пракса:

- Обезбедување на термини за пракса во текот на целата година а не само во летниот период (кога има помалку работа во компаниите)
- Активирање на поранешните студенти кои имаат сопствен бизнис да примаат студенти од нивниот факултет на пракса
- Запознавање на малите и средни претпријатија со придобивките од примање на практиканти.
- Развивање на практика помеѓу компаниите на известување на образовните институции и агенциите за вработување за работните места кои очекуваат дека ќе им бидат потребни во иднина

Од досега направените истражувања се покажува дека голема е важноста на ТСП и таа е директно поврзана со вработувањето. Преку релаизирањето на праксата се олеснува пронаоѓањето на работа по дипломирањето и тоа со вработување во организацијата каде што студентите ја релизираат студенцката пракса, а тоа им дава поголем стимул за истата што по успешно да ја релизираат. Практичната примена на академско знаење е основа за создавање на успешна кариера за студентите на бизнис и менаџмент.

ЗАКЛУЧОК

Разгледувањето на потенцијалот за подобрување на системот, моделот и квалитетот на ТСП на студентите по бизнис и менаџмент, преку согледување на добрите странски примери и искуства, како и тенденција кон современиот модел на образование на студентите по бизнис и менаџмент, е одличен начин за да се развие потенцијалот што ТСП го има. Покрај тоа исто така е неопходно да се воспостави поблиски однос и соработка помеѓу академската и бизнис заедница, но и да се направи концептот на учење кој професионално би одговорил на ралниот и актуелен пазар на труд.

Студентот со задачите кој што ги добива за време на праксата треба да ги прошири своите постоечки знаења и вештини. На овој начин, студентите ќе се стекнат со професионална компетентност и чувство на лична сигурност и задоволство. Ова придонесува за личен развој и добробит на организацијата во која се реализира ТСП.



ЛИТЕРАТУРА

1. Ergelašev Tubić, J., Odnos studenata prema uslugama centara za razvoj karijere (magistarska teza), Novi Sad, 2012.
2. Katić, I., Ergelašev, J., Andevski, M. i Skenderija, B. (2014). Students practical training abroad and in our country: Different approaches, International Conference: Socio-economic forms of inequality, Faculty of Technical Science, 14 June, pp.242-248
3. Lazić, D., Kurjak, J., Jovanović, M., Zašto i kako organizovati praksu: priručnik za poslodavce, Centar za razvoj karijere i savetovanje studenata, Univerzitet u Beogradu, USAID, Beograd, 2010.
4. Savić, M., Živić, M., Gavrilović, Z., Studenti i praksa: Aktiviranje društvenih potencijala u borbi za modernizaciju i unapređenje kvaliteta visokog obrazovanja u Srbiji, Centar za monitoring i evaluaciju, Beograd, 2006.
5. Priredili: Šovljanski, S., Čović, V., Markov, N., Kovačević, O., Filipović, B., Dosegni, rasti, razvijaj profesionalno iskustvo— 10 godina univerzetskog programa radne prakse u Skupštini Autonomne Pokrajine Vojvodine, Vladi Autonomne Pokrajine Vojvodine, pokrajinskim organima uprave i fondovima, direkcijama i zavodima čiji je osnivač Autonomna Pokrajina Vojvodina, Skupština Autonomne Pokrajine Vojvodine, Vlada Autonomne Pokrajine Vojvodine, Univerzitet u Novom Sadu i Centar za razvoj karijere i savetovanje studenata Univerziteta u Novom Sadu, Novi Sad, 2013.
6. Collins, A., Gateway to the real world, industrial training: dilemmas and problems, Tourism Management 23 (2002) 93–96
7. Luecking, R., Fabian, E., Paid Internships and Employment Success for Youth in Transition, Career Development and Transition for Exceptional Individuals Fall 2000 vol. 23 no. 2 205-221
8. Gault J., Redington J., Schlager T., Undergraduate Business Internships and Career Success: Are They Related?, Journal of Marketing Education April 2000 vol. 22 no. 1 45-53
9. <https://asee.org/documents/sections/middle-atlantic/fall-2009/01-The-Role-Of-Internships-In-HigherEducation.pdf>, Radigan J., The role of internships in higher education (10.01.2015.)
10. http://projects.tempus.ac.rs/attachments/project_resource/1142/1884_Vodic_za_preduzec_a.pdf (10.01.2015.), Informator I uputstvo za pripremu, organizaciju I realizaciju studentskih stručnih praksi, TEMPUS JP 510985-2010



БАС СИМПОЗИУМ

МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕННИТЕ ПРАКТИКИ



www.bas.edu.mk

www.basim.edu.mk

ISBN-13: 978-608-4690-15-3