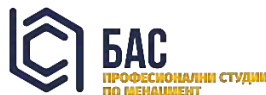


ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ CONFERENCE PROCEEDINGS

**ПРЕДМЕТЕН ФОКУС: АКАДЕМСКИ И МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ,
ОСТВАРУВАЊА И НАУЧЕНИ ЛЕКЦИИ ОД ЗЕМЈИТЕ ВО
ТРАНЗИЦИЈА КОН ПАЗАРНО СТОПАНСТВО**

**THEMATIC FOCUS: ACADEMIC AND MANAGERIAL CHALLENGES, ACHIEVEMENTS
AND LESSONS LEARNED IN COUNTRIES TRANSITIONING TOWARDS MARKET ECONOMY**



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

СЕДМА МЕЃУНАРОДНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА
СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАѢЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ
НАУКИ
СО ПРЕДМЕТЕН ФОКУС
АКАДЕМСКИ И МЕНАѢЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ, ОСТВАРУВАЊА И НАУЧЕНИ
ЛЕКЦИИ ОД ЗЕМЈИТЕ ВО ТРАНЗИЦИЈА КОН ПАЗАРНО СТОПАНСТВО

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ



BAS INSTITUTE OF MANAGEMENT, BITOLA
BUSINESS ACADEMY SMILEVSKI – BAS, SKOPJE

SEVENTH INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE
**CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES AND ORGANIZATIONAL
SCIENCES**
THEMATIC FOCUS
ACADEMIC AND MANAGERIAL CHALLENGES, ACHIEVEMENTS AND LESSONS
LEARNED IN COUNTRIES TRANSITIONING TOWARDS MARKET ECONOMY

CONFERENCE PROCEEDINGS

Издавач Publisher	БАС Институт за менаџмент, Битола Бизнис академија Смилевски, Скопје BAS Institute of management, Bitola Business Academy Smilevski, Skopje
За издавачот For the publisher	Проф. д-р Цветко Смилевски, Претседател на програмски одбор Prof. Cvetko Smilevski PhD, Chairman of program committee
Уредник Editor	Проф. д-р Лидија Стефановска, Претседател на организациски одбор Prof. Lidija Stefanovska PhD, Chairman of organizational committee
Компјутерска обработка Digital editing	Виш пред. м-р Иван Ѓорѓиевски Sen. Lect Ivan Gjorgjievski MSc
Корица Cover	Виш пред. м-р Иван Ѓорѓиевски Sen. Lect Ivan Gjorgjievski MSc
Дигитално издание Digital publication	

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

005.5:316.423.2/.3(062.552)(042)
338.2(062.552)(042)

МЕЃУНАРОДНА научна конференција (7 ; 2023)

Зборник на трудови [Електронски извор] : седма меѓународна научна конференција : современите менаџерски предизвици и организациските науки со предметен фокус академски и менаџерски предизвици, остварувања и научени лекции од земјите во транзиција кон пазарно стопанство / уредник Лидија Стефановска. - Скопје : Бизнис академија Смилевски, 2023

Начин на пристапување (URL): <https://basim.edu.mk/konferencija>. - Текст напредно на македонски и англиски јазик. - Напор. ствар. наслов на англ. јаз. - Текст во PDF формат, содржи 348 стр., илустр. - Наслов преземен од екранот. - Опис на изворот на ден 06.02.2023. - Фусноти кон трудовите. - Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-4690-31-3

1. Гл. ств. насл. 2. Напор. ств. насл.

а) Менаџмент -- Земји во транзиција -- Собири -- Предавања б) Стопанско раководење -- Собири -- Предавања

COBISS.MK-ID 59301637

Програмски одбор

Претседател: Проф. д-р Цветко Смилевски, Битола, Р. С. Македонија,

Акад. д-р Марјан Блажич, Ново Место, Словенија,
Проф. д-р Живан Живковиќ, Бор, Србија
Проф. емеритус Берекет Јебио, Малме, Шведска
Проф. д-р Слободан Камиловиќ, Травник, Босна и Херцеговина
Вонр. проф. Мануема Меке, Тирана, Албанија
Проф. д-р Милан Радосављевиќ, Белград, Србија
Проф. д-р Маја Анѓелковиќ, Белград, Србија
Проф. д-р Бошко Родиќ, Белград, Србија
Проф. д-р Александра Стојковиќ, Белград, Србија
Проф. д-р Хонфи Вид Себестјен, Будимпешта, Унгарија
Проф. д-р Зсолт Илеси, Будимпешта, Унгарија
Проф. д-р Фотис Килипирис, Р. Грција
Вонр. проф. Мирослава Петревска, Белград, Србија
Вонр. проф. д-р Шермин Шентуран, Зонгулдак, Турција
Вонр. проф. д-р Марија Иванова Стоева, Пловдив, Бугарија
Проф. д-р Лидија Стефановска, Битола, Р. С. Македонија
Проф. д-р Гордана Тасевска, Битола, Р. С. Македонија
Проф. д-р Тони Соклевски, Битола, Р. С. Македонија
Вонр. проф. д-р Кристина Крстеска, Кувајт, Кувајт
Проф. д-р Војциех Будзиановски, Вроцлав, Полска
Д-р Уве Кристијан Плачетка, Виена, Австрија

Program committee

Prof. Cvetko Smilevski, Ph.D., Chairman, Bitola, R.N.Macedonia,

Acad. Marjan Blažič, Ph.D., Novo mesto, Slovenia;
Prof. Živan Živković, Ph.D., Bor, Serbia;
Prof. emeritus Bereket Yebio, Ph.D., Malme, Sweden;
Prof. Slobodan Čamilović, Ph.D., Travnik, Bosnia and Hercegovina;
Assoc. Prof. Manuela Meçe, Tirana, Albania;
Dr. Fatmira Kola, Tirana, Albania;
Prof. dr Milan Radosavljević, Belgrade, Serbia;
Prof. dr Maja Anđelković, Belgrade, Serbia;
Prof. Bosko Rodic, Belgrade, Serbia;
Dr. Aleksandra Stojkovic Prof., Belgrade, Serbia;
Prof. Honfi Vid Sebestyen, Ph.D., Budapest, Hungary;
Prof. Zsolt Illési, Ph.D., Budapest, Hungary;
Prof. Fotis Kilipiris, Ph.D, R. Greece;
Assoc. prof. Miroslava Petrevska, Belgarde, Serbia;
Assoc. prof. Şermin Şenturan, Ph.D., Zonguldak, Turkey;
Assoc. prof. Maria Ivanova Stoeva, Ph.D., Plovdiv, Bulgaria;
Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D., Bitola, R. N. Macedonia;
Prof. Gordana Tasevska, Ph.D., Bitola, R. N. Macedonia;
Prof. Toni Soklevski, Ph.D., Bitola, R.N. Macedonia.
Assoc. prof. Kristina Krsteska, Ph.D., Kuwait, Kuwait
Dr. Wojcieh Budzianowski, Wroclaw, Poland;
Uwe Christian Plachetka Ph.D, Vienna, Austria;

Организациски одбор

Проф. д-р Лидија Стефановска, претседател, Битола, Р. С. Македонија

Проф. д-р Тони Соклевски, Битола, Р. С. Македонија
Проф. д-р Гордана Тасевска, Битола, Р. С. Македонија
Доц. д-р Милан Јанковиќ, Белград, Србија
Доц. д-р Ивица Станковиќ, Белград Србија
Проф. д-р Илдико Лаки, Будимпешта, Унгарија
Виш пред. д-р Дијана Ивановска Пржо, Битола, Р. С. Македонија
Виш пред. м-р Иван Ѓорѓиевски, Скопје, Р. С. Македонија
Пред. м-р Билјана Галовска, Битола, Р. С. Македонија
М-р Агита Салиај, Тирана, Албанија
Андријана Апостолова, МБА, Битола, Р. С. Македонија
Ана Христовски, МБА, Битола, Р. С. Македонија

Organizational committee

Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D., Chairman, Bitola, R. N. Macedonia

Prof. Toni Soklevski, Ph.D., Bitola, R. N. Macedonia
Prof. Gordana Tasevska, Ph.D., Bitola, R. N. Macedonia
Assoc. Prof. Milan Jankovic, Ph.D., Belgrade, Serbia
Assoc. Prof. Ivica Stankovic, Ph.D., Belgrade, Serbia
Prof. Ildikó Laki, PhD, Budapest, Hungary
Sen. Lect. Dijana Ivanovska Przo, Ph.D., Bitola, R. N. Macedonia
Sen. Lect. Ivan Gjorgjievski, M.Sc., Skopje, R. N. Macedonia
Lect. Biljana Galovska, M.Sc., Bitola, R. N. Macedonia
Agita Saliaj, MSc, Tirana, Albania
Andrijana Apostolova, MBA, Bitola, R. N. Macedonia

Ana Hristovski, MBA, Bitola, R. N. Macedonia

Благодарност до нашите поддржувачи / Appreciation to our supporters

Програмскиот и организацискиот одбор изразуваат огромна благодарност за несебичната и безрезервна поддршка на:

- Вила Виста Битола
- Винарска визба Стоби
- Горска вода Скопје
- Грецко Битола
- Зимак Битола
- Книжара Еуромаг Битола
- Компакт МСФ Битола
- Министерство за образование и наука на РСМ
- МЗТ инженеринг Битола
- Отпресоци Струмица
- Пепелуга Трејд Прилеп
- Сано компани Битола
- Футура Прилеп
- Хидро тек Битола

*листата на поддржувачи на конференцијата е по азбучен редослед.

The program and organizational committee are expressing enormous gratitude to our partners for their amazing support:

- Vila Vista, Bitola
- Stoby Winery
- Gorska water, Skopje
- Grecko, Bitola
- Zimak, Bitola
- Euromag, Bitola
- Kompakt MSF, Bitola
- Ministry of Education and Science of the Republic of North Macedonia
- MZT Engeneering, Bitola
- Otpresoci Strumica
- Pepeluga Trade, Prilep
- Sano company, Bitola
- Futura, Prilep
- Hidro Tek, Bitola

*the list is alphabetical as in the Cyrillic alphabet.

ПРЕДГОВОР

Седмата меѓународна научна конференција „Современите менаѢерски предизвици и организациските науки“ се одржа во период во кој се навршија 30 години од комплексниот процес на општествена и економска транзиција во нашата земја. Поради тоа и тематскиот фокус на оваа конференција беше дефиниран како „Академски и менаѢерски предизвици, остварувања и научени лекции од земјите во транзиција кон пазарно стопанство“. Со тоа, организаторите на конференцијата сакаа да го дадат својот академски придонес кон забрзување и секако, што поскоро, финализирање на овој значаен процес на воспоставување на пазарното стопанство како клучен двигател на сите општествени процеси во услови на парламентарна демократија.

Секако, кон оваа намера на организаторите и соорганизаторите на овој значаен настан, се приклучија и 59 научни работници од земјата и поширокиот регион на Централна и Источна Европа, кои, како актери во определени академски, консултантски или општествени потфати или како истражувачи на определени непосредни или придружни потфати во процесот на транзиција, во вкупно 38 трудови, ги презентираа своите досегашни согледувања на определени условности помеѓу потфатите и ефектите од нив во процесот на транзиција се релевантни, не само за вреднување на постигнувања, туку многу повеќе, како научени лекции за поделотворно постапување во наредниот процес на транзиција, овој пат, за нас и како процес на транзиција кон полноправно членство во Европската Унија.

Ваквата содржина на трудовите и дискусијата на учесниците по нив во текот на конференцијата ќе претставуваат значаен придонес, не само за учесниците на конференцијата, туку, преку нивното натамошно академско занимања со овој предизвик и кај другите учесници во потфатите во кои тие ќе учествуваат. Секако, корист од трудовите опфатени во овој Зборник ќе имаат и другите заинтересирани академски, менаѢерски и политички актери кои сакаат, нивното постапување да го засноваат и на едно вакво богато академско согледување на едно место. Поради тоа, чест ми е, како претседател на Програмскиот одбор, овој Зборник да го препорачам како еден корисен извор на сознанија за пообјективно учество во наредните предизвици во процесите на општествената и економска транзиција.

Во Битола, 16.1.2023 година

Проф. д-р Цветко Смилевски,

Претседател на Програмскиот одбор

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ/ CONFERENCE PROCEEDINGS

СОДРЖИНА

ПЛЕНАРНИ ПРЕЗЕНТАЦИИ / KEYNOTE PRESENTATIONS.....	16
УЛОГАТА И ЕФЕКТИТЕ НА ПРЕТПРИЕМАШТВОТО ВО ТРАНЗИЦИЈАТА НА МАКЕДОНСКОТО СТОПАНСТВО	17
Проф. д-р Цветко Смилевски	
THE ROLE AND EFFECTS OF ENTREPRENEURSHIP IN THE TRANSITION OF THE MACEDONIAN ECONOMY	18
Prof. Cvetko Smilevski, Ph.D.	
HRONOLOŠKA I PROSTORNA MAPA INDUSTRIJSKOG (TRŽIŠNOG) PRIJELAZA U ISTOČNOJ EUROPI.....	28
Peter Odry	
CHRONOLOGICAL AND SPATIAL FOW OF THE INDUSTRIAL (MARKET) TRANSITION IN EASTERN EUROPE.....	29
Peter Odry	
ФОРУМ 1/FORUM 1:	34
Искуства во процесот на транзицијата / Experiences in the transition process	34
КОНЦЕПИРАЊЕ НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО ВО УСЛОВИ НА ТРАНЗИЦИЈА	36
Доц. д-р Весна Стојановска Доц. д-р Јосиф Петровски	
CONCEPTUALISING ENTREPRENEURSHIP IN A TRANSITION CONTEXT	37
Asst. Prof. Vesna Stojanovska, PhD Asst. Prof. Josif Petrovski, PhD	
РАЗВОЈ НА ОПЕРАТИВНИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВО ТРАНЗИЦИЈА.....	43
Проф. д-р Тони Соклевски	
DEVELOPMENT OF OPERATIONS MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS IN TRANSITION	44
Prof. Toni Soklevski, PhD	
ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ВО СЕМЕЈНИТЕ БИЗНИСИ, СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА ПРЕНЕСУВАЊЕ СОБСТВЕНОСТА ОД ЕДНА НА ДРУГА ГЕНЕРАЦИЈА.....	53
Бедри Адеми,	

ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS IN FAMILY BUSINESSES, WITH SPECIAL REFERENCE TO TRANSFERRING OWNERSHIP FROM ONE GENERATION TO ANOTHER.....	54
Bedri Ademi,	
ПРИМЕНАТА НА ЦЕЛОСНОТО УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТОТ (TQM) КАКО ОДГОВОР НА СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАѢРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ ОД ПРОЦЕСОТ НА ТРАНЗИЦИЈА	59
Доц. д-р Катерина Кареска	
THE APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) AS A RESPONSE TO MODERN MANAGEMENT CHALLENGES FROM THE TRANSITION PROCESS.....	60
Assoc.Ph.D. Katerina Kareska,	
MENADŽMENT KVALITETOM KAO JEDAN OD MENADŽERSKIH IZAZOVA IZ PROCESA TRANZICIJE	69
Nedžad Imamović	
QUALITY MANAGEMENT AS ONE OF THE MANAGEMENT CHALLENGES IN THE TRANSITION PROCESS.....	70
Nedžad Imamovic	
ФОРУМ 2/FORUM 2:	76
Актуелности во незавршената транзиција / Current events in the uncompleted transition.....	76
ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА VS ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИЈА	79
проф. д-р Лидија Стефановска,	
проф. д-р Имер Зенку	
проф. д-р Менде Солунчевски,	
STRATEGY FORMULATION VS STRATEGY IMPLEMENTATION	80
prof. Dr. Lidija Stefanovska,	
prof. Dr. Imer Zenku	
prof. Dr. Mende Solunchevski,	
ONLINE НАСТАВА ИЛИ НАСТАВА СО ФИЗИЧКО ПРИСУСТВО - СТАВ НА СТУДЕНТИТЕ ОД РАЗЛИЧНИ СТУДИСКИ ПРОГРАМИ	88
М-р Билјана Галовска	
Проф. д-р Билјана Петровска	
ONLINE TEACHING OR TEACHING WITH PHYSICAL PRESENCE - ATTITUDE OF STUDENTS FROM DIFFERENT STUDY PROGRAMS.....	89
Biljana Galovska, M.Sc	
prof. Biljana Petrovska, PhD	
BURNOUT СИНДРОМОТ КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ КАКО ПРЕЧКА ЗА ИСПОЛНУВАЊЕ НА СТРАТЕГИСКИТЕ ЦЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА.....	98
проф. д-р Имер Зенку	
проф. д-р Лидија Стефановска,	
BURNOUT SYNDROME AMONG EMPLOYEES AS AN OBSTACLE TO FULFILLMENT OF THE ORGANIZATION'S STRATEGIC GOALS	99

prof. Dr. Imer Zenku	
prof. Dr. Lidija Stefanovska,	
НОВИ ИДЕИ ЗА ДОБРИ ИНТРАПРЕТПРИЕМАЧКИ ПОТФАТИ	109
Иван Тасевски	
NEW IDEAS FOR GOOD INTRA-ENTREPRENEURIAL VENTURES.....	110
Ivan Tasevski	
INNOVATIVE CHANGE MANAGEMENT FROM THE ASPECT OF MARKET COMMUNICATION ..	119
Dr Petronije Jevtić	
Dr Ljiljana Stošić Mihajlović	
Dr DušanAničić	
Dr Olgica Nestorovic	
MSc Jevtić Miroslava	
ORGANIZATION OF AN EFFICIENT PRODUCTION MANAGEMENT SYSTEM IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES.....	126
Dr Ljiljana Stošić Mihajlović	
MSc Robert Latin	
Dr Petronije Jevtić	
Dr Gordana Petrović	
MSc Jevtić Miroslava	
ПРОТОКОЛОТ И ОДНОСИТЕ СО ЈАВНОСТА: ‘А’ И ‘Ω’ НА ДОБРО ОРГАНИЗИРАНА АКТИВНОСТ	135
Д-р Санде Смиљанов	
PROTOCOL AND PUBLIC RELATIONS: 'A' AND 'Ω' OF A WELL-ORGANIZED ACTIVITY.....	136
Sande Smiljanov PHD	
СТРАТЕГИСКО ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ЗА УСПЕШНО ФУНКЦИОНИРАЊЕ НА МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА.....	142
проф. д-р Менде Солунчевски,	
проф. д-р Лидија Стефановска,	
м-р Ивана Солунчевска,	
STRATEGIC PROVISION OF HUMAN RESOURCES FOR THE SUCCESSFUL FUNCTIONING OF SMALL ENTERPRISES	143
prof. Dr. Mende Solunchevski,	
prof. Dr. Lidija Stefanovska,	
Ivana Solunchevska,	
ПРИМЕНА НА СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ ПРИСТАП ВО РАЗВИВАЊЕ НА ТУТУНОПРОИЗВОДСТВЕН БИЗНИС.....	150
Вонр.проф.д-р Силвана Пашовска,	
проф.д-р Трајко Мицески	
APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT APPROACH TO TOBACCO PRODUCTION BUSINESS DEVELOPMENT	151

Associate Prof. Dr. Silvana Pashovska Prof. Dr. Trajko Miceski	
ZGOLEMUVAЊE HA ФИНАНСИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ HA МАЛИТЕ БИЗНИСИ ПРЕКУ МАРКЕТИНГ HA ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	162
Проф. д-р Дијана Ивановска Пржо Катерина Петровска,	
INCREASING FINANCIAL PERFORMANCE OF SMALL BUSINESSES THROUGH HUMAN RESOURCE MARKETING	163
Prof. Dijana Ivanovska Przo Ph.D, Katerina Petrovska,	
KONTINUIRANO UNAPREĐENJE ZNANJA I VEŠTINA MEDICINSKIH RADNIKA PUTEM ELEKTRONSOГ UČENJA.....	169
Olja Arsenijević, Marija Lugonjić	
РАЗВОЈНИОТ НАЧИН HA РАЗМИСЛУВАЊЕ И КОНСПИРАТИВНИОТ МЕНТАЛИТЕТ КАЈ СТУДЕНТИТЕ ВО СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА.	176
Виш пред. м-р Горазд Смилевски	
GROWTH MINDSET AND CONSPIRACY MENTALITY AMONG STUDENTS IN NORTH MACEDONIA	177
Sen. lect. Gorazd Smilevski MSc	
МЕРЕЊЕ И РЕЗУЛТАТИ ОД ВРАЌАЊАТА HA ВОЗИЛА И ИМПЛИКАЦИЈА ОД ИСТИТЕ ВО ПОДОБРУВАЊЕТО HA РАБОТНИОТ ПРОЦЕС	184
Д-р. Васил Стамболиски	
MEASUREMENT AND RESULTS OF VEHICLE RETURNS AND THEIR IMPLICATION IN WORKING PROCESS IMPROVEMENT	185
Ph.D Vasil STAMBOLISKI	
ФОРУМ 3/FORUM 3:	193
Тенденции кон идните предизвици / Tendencies toward future challenges	193
ПРИМЕНА HA BALANCED SCORECARD МЕТОДОТ ВО МЕНАџМЕНТОТ HA ПЕРФОРМАНСИТЕ ВО ВИСОКОТО ОБРАЗОВАНИЕ.....	196
М-р Билјана Галовска	
APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD METHOD IN PERFORMANCE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION	197
Biljana Galovska, M.Sc	
ВЛИЈАНИЕТО HA БРЕНДОТ HA РАБОТОДАВАЧОТ ВРЗ ПРИВЛЕКУВАЊЕ HA ТАЛЕНТИ	206
Проф. д-р Даниела Карадаков Проф. д-р Гордана Тасевска	
THE INFLUENCE OF EMPLOYER BRAND ON ATTRACTING TALENTS	207
Prof. Daniela Karadakov, Ph.D. Prof. Gordana Tasevska, Ph.D.	

EKOLOŠKI MENADŽMENT CILJU ODRŽIVOG RAZVOJA	217
Daniela Kuzmanović	
ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN AIM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	218
Daniela Kuzmanović	
УЛОГАТА НА ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЈА ВО РАЗВОЈ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА	227
Јосиф Петровски, Кристина Петровска, Весна Стојановска	
THE ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE	228
Josif Petrovski, Kristina Petrovska, Vesna Stojanovska	
ПРИДОБИВКИТЕ ОД ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЈА ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА	233
Андријана Апостолова, МБА Ана Христовски, МБА	
THE BENEFITS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN ORGANIZATIONS.....	234
Andriana Apostolova, MBA Ana Hristovski, MBA	
MULTI-GENERATION TEAM MANAGEMENT	239
Vladimir Gonovski PhD	
ТРАНЗИЦИЈА КА ЦИРКУЛАРНОЈ ЕКОНОМИЈИ- СVEST U SRBIJI O OSNOVNIM PRINCIPIМА ЦИРКУЛАРНЕ ЕКОНОМИЈЕ	244
Stoimenov Suzana	
TRANSITION TO THE CIRCULAR ECONOMY - AWARENESS IN SERBIA OF THE BASIC PRINCIPLES OF THE CIRCULAR ECONOMY	245
Stoimenov Suzana	
ОДРЖЛИВОСТ, ЗЕЛЕН МАРКЕТИНГ И ЗЕЛЕНА ЕКОНОМИЈА	253
Доц. д-р Гордана Серафимовиќ Проф. д-р Маја Кузмановска	
SUSTAINABILITY, GREEN MARKETING, AND GREEN ECONOMY.....	254
Assistant professor Gordana Serafimovic Prof. Maja Kuzmanovska, Ph.D.	
ЗЕЛЕН МАРКЕТИНГ ВО ФУНКЦИЈА НА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ НА БИЗНИСИТЕ	261
Asst. Prof. Dr. Arjeta Amzai	
GREEN MARKETING FOR SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT	263
Asst. Prof. Dr. Arjeta Amzai	
ЗЕЛЕНИТЕ РАБОТНИ МЕСТА КАКО ПРЕДИЗВИК ЗА ИДНИНАТА НА ПАЗАРОТ НА ТРУДОТ. 271	
Проф. д-р Гордана Тасевска Проф. д-р Даниела Карадаков	

GREEN JOBS AS A CHALLENGE FOR THE FUTURE OF THE LABOR MARKET	272
Prof. Gordana Tasevska, Ph.D.	
Prof. Daniela Karadakov, Ph.D.	
BRANDING AND REBRANDING OF ORGANIZATIONS.....	278
Ljiljana Stošić Mihajlović	
Marija Mihajlović	
ТРАНЗИЦИСКИ МЕНАЏМЕНТ КАКО ИНОВАТИВЕН МОДЕЛ ЗА МЕНАЏИРАЊЕНА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ ОД ПРОЦЕСИТЕ НА ТРАНЗИЦИЈА	284
Вонр. проф. др Марија Котевска Димовска	
Проф. др Менде Солунчевски	
TRANSITION MANAGEMENT AS AN INNOVATIVE MODEL FOR MANAGING SUSTAINABLE DEVELOPMENT FROM THE TRANSITION PROCESS.....	285
Marija Kotevska Dimovska, PhD	
Mende Solunčevski, PhD	
МОДЕЛ ЗА РАЗВОЈ НА СИСТЕМСКОТО РАЗМИСЛУВАЊЕ ЗА КРЕИРАЊЕ НА ВИСОКО ЕФЕКТИВНИ ТИМОВИ	292
Виш пред. м-р Иван Ѓорѓиевски	
SYSTEM THINKING DEVELOPMENT MODEL FOR CREATING HIGHLY EFFECTIVE TEAMS	293
Sen. lect. Ivan Gjorgjievski MSc,	
ZAPOŠLJAVANJE I RADNO ANGAŽOVANJE HIGH-FLYER- a	300
Dr Slobodan Čamilović, prof. emeritus	
RECRUITMENT AND EMPLOYMENT OF HIGH-FLYERS	301
Dr Slobodan Camilovic, prof. emeritus	
ПОТРЕБАТА ОД КОУЧИНГ И МЕНТОРИНГ ВО СОЗДАВАЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КЛИМА ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ НА ПОДОБРИ ДЕЛОВНИ РЕЗУЛТАТИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈИТЕ..	309
М-р Фроска Смилкова	
THE NEED OF COACHING AND MENTORING IN THE CREATION OF ORGANIZATIONAL CLIMATE FOR ACHIEVING BETTER BUSINESS RESULTS WITHIN ORGANIZATIONS	310
Froska Smilkova, MSc	
ФОРУМ 4/FORUM 4:	318
Регионални и меѓународни искуства од транзицијата/ Regional and international transition experiences	318
RENTIRANJE MENADŽMENTA I MOGUĆNOST PRIMENE U SRBIJI.....	319
Milan Radosavljević	
Aleksandar Anđelković	
Suzana Pajić	
MANAGEMENT RENT AND POSSIBILITY OF IMPLEMENTATION IN SERBIA.....	321
Milan Radosavljevic	
Aleksandar Anđelković	

Suzana Pajić	
EFEKTI TRANZICIONIH PROCESA U ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA I NJIHOVE EU PERSPEKTIVE	331
Živan Živković	
Marija Panić	
EFFECTS OF TRANSITION PROCESSES IN WESTERN BALKAN COUNTRIES AND THEIR EU PERSPECTIVES	332
Živan Živković	
Marija Panić	
PRINCIPI NOVIH POTENCIJALA VAUČERSKIH ŠEMA U RAZVOJU MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA: ISTRAŽIVANJE I EVALUACIJA ISKUSTAVA U ODABRANIM ZEMLJAMA. I.....	339
Milan Vemić	
PRINCIPLES OF NEW POTENTIALITIES OF VOUCHER SCHEMES IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: RESEARCH AND EVALUATION OF EXPERIENCES IN SELECTED COUNTRIES.....	340
Milan Vemić,	

ПЛЕНАРНИ ПРЕЗЕНТАЦИИ / KEYNOTE PRESENTATIONS

УЛОГАТА И ЕФЕКТИТЕ НА ПРЕТПРИЕМАШТВОТО ВО ТРАНЗИЦИЈАТА НА МАКЕДОНСКОТО СТОПАНСТВО.....	17
Проф. д-р Цветко Смилевски	
THE ROLE AND EFFECTS OF ENTREPRENEURSHIP IN THE TRANSITION OF THE MACEDONIAN ECONOMY	18
Prof. Cvetko Smilevski, Ph.D.	
ХРОНОЛОШКА I ПРОСТОРНА МАПА ИНДУСТРИЈСКОГ (ТРЖИШНОГ) ПРИЈЕЛАЗА У ИСТОЧНОЈ ЕУРОПИ.....	28
Peter Odry	
CHRONOLOGICAL AND SPATIAL FOW OF THE INDUSTRIAL (MARKET) TRANSITION IN EASTERN EUROPE	29
Peter Odry	

УЛОГАТА И ЕФЕКТИТЕ НА ПРЕТПРИЕМАШТВОТО ВО ТРАНЗИЦИЈАТА НА МАКЕДОНСКОТО СТОПАНСТВО

Проф. д-р Цветко Смилевски
БАС Институт за менаџмент, Битола
e-mail: cvetko_detra@yahoo.com

удк/udk: 334.722:338.244.025.88(497.7)“19/20”
338.091.2:334.722(497.7)

АПСТРАКТ

Претприемаштвото и слободното пазарно стопанство се поврзани во нивната суштина: индивидуалната иницијативност и одговорност и слободната легална конкуренција како клучни фактори на успехот на пазарното стопанство. Од тие причини една од централните стратегиски мерки при преминот од планско кон пазарно стопанство и парламентарна демократија беше афирмирањето и развивањето на претприемаштвото во почетокот на деведесеттите години на минатиот век.

Во изминативе триесетина години на иницирање, афирмирање, практикување и вреднување на придонесот на претприемаштвото во развојот на пазарното стопанство кај нас, акумулирано е доволно искуство за една посеопфатна академска синтеза на научените и ненаучените лекции корисни за дизајнирање на претприемачките потфати (старт-апи) но и за претприемачкото менаџерско водење на организациите.

Во оваа прилика, со овој прилог ќе бидат адресирани следниве три аспекти на таа академска синтеза:

Прво, концептуална и емпириска појава и еволуција на феноменот на претприемаштвото: претприемачките практики во цивилизациските транзиции (земјоделеие кон занаетчиство, занаетчиство кон индустријализација, индустријализација кон информатизација и дигитализација ...); појавата на терминот претприемаштво (оригинатор на терминот, економска и бихевиористичка димензија); општествена поддршка на претприемаштвото (образование, инкубатори, акцелератори, технолошки паркови);

Второ, почетни иницијативи за афирмирање на категориите претприемаштво и менаџмент како алатки за пазарна успешност; придонесот на групацијата ДЕТРА Центар, БАС и БАС Институтот за менаџмент Битола; позначајни научени и ненаучени лекции од институционалните форми на поддршка (НЕПА програмата; инкубатори, акцелератори, Центар за поддршка на претприемаштвото, Агенција за поддршка на претприемаштвото, Фонд за иновации); и

Трето, претприемачкиот развој на групацијата ДЕТРА Центар, БАС и БАС Институтот за менаџмент како скица за студија на случај.

Клучни зборови: претприемаштво, интра-претприемаштво, иновации, транзиција, пазарно стопанство.

THE ROLE AND EFFECTS OF ENTREPRENEURSHIP IN THE TRANSITION OF THE MACEDONIAN ECONOMY

Prof. Cvetko Smilevski, Ph.D.
BAS Institute of Management Bitola
e-mail: cvetko_detra@yahoo.com

ABSTRACT

Entrepreneurship and the free-market economy are connected in their essence: individual initiative and responsibility and free legal competition as key factors of the success of the market economy. For those reasons, one of the central strategic measures during the transition from a planned to a market economy and parliamentary democracy was the affirmation and development of entrepreneurship in the early nineties of the last century.

In the past thirty years of initiating, affirming, practicing, and valuing the contribution of entrepreneurship in the development of the market economy in our country, enough experience has been accumulated for a more comprehensive academic synthesis of the learned and unlearned lessons useful for designing entrepreneurial ventures (start-ups) and for the entrepreneurial managerial leadership of organizations.

On this occasion, this contribution will address the following three aspects of that academic synthesis:

First, conceptual and empirical emergence and evolution of the phenomenon of entrepreneurship: entrepreneurial practices in civilizational transitions (agriculture to craft, craft to industrialization, industrialization to informatization and digitalization...); the emergence of the term entrepreneurship (academic originator, economic and behavioural dimension); social support of entrepreneurship (education, incubators, accelerators, technology parks);

Second, initial initiatives to affirm the categories of entrepreneurship and management as tools for market success; the contribution of the company group DETRA Center, BAS and BAS Institute of Management Bitola; more significant lessons learned and unlearned from the institutional forms of support (NEPA program; incubators, accelerators, Entrepreneurship Support Center, Entrepreneurship Support Agency, Innovation Fund); and

Third, the entrepreneurial development of the company group DETRA Center, BAS and BAS Institute of Management as a sketch for a case study.

Key words: entrepreneurship, intrapreneurship, innovation, transition, market economy.

КОНТЕКСТ

ВОВЕД

Клучна одредба на намерата и практиката на општествената и стопанската транзиција од почетокот на 1990 година до денес е воведување и успешно практикување парламентарната демократија и на пазарното стопанство. Во двете тие димензии јадрото е во институционализирање на *конкуренцијата* помеѓу клучните актери: помеѓу политичките партии во понудата на политички програми за практикување на власта и помеѓу стопанските субјекти (фирмите) во испорака на стоки и услуги на корисниците. Носители на конкуренцијата во стопанството се организациите како правни субјекти кои посредуваат помеѓу вработените во фирмите и корисниците на производите и услугите. Во тој процес на создавање на конкурентско стопанство се сметаше на два клучни правци во развивање капацитети за конкурентност: приватизација и реструктурирање на постојните претпријатија со општествен капитал и стимулирање на претприемачките потфати како проверена практика на развивање на конкурентски стопански субјекти.

Конкуренцијата, пак, сфатена како натпревар помеѓу актерите ќе биде продуктивна ако се почитуваат „правилата на играта“¹. Во еден таков фер натпревар државата преку своите институции треба да обезбеди почитување на правилата на натпреварот. Тоа се однесува особено на создавањето амбиент за фер натпревар за новите играчи како што се претприемачките потфати. Токму оваа димензија на стопанската транзиција преку претприемаштвото како механизам на обезбедување на конкурентни организации на арената на слободното пазарно стопанство е предмет на овој труд.

НАМЕРА И ОПФАТ НА ОБРАЌАЊЕТО²

Намера на ова пленарно обраќање на Конференцијата е да се понуди една рамка за академска синтеза на искуствата од транзицијата на меза-ниво, ниво на организациски субјекти – нивната претприемачка заснованост и нивното справување со своето макро окружување.

Опфатот на иницираната рамка како основа за идното академско ангажирање со користење на конференциските трудови и други релевантни извори, се третира во следниве три димензии:

- Концептуално-емпириски контекст: Од претприемач и претприемаштво/претприемништво и ретроспекција на еволуцијата на оваа појава до илустрација на присутноста на претприемаштвото во светските актуелности;
- Претприемаштвото и пазарното стопанство кај нас во изминативе три декади и
- Развојот на групацијата ДЕТРА – БАС – БАС ИМ како модел на образовно-консултантско претприемаштво.

КОНЦЕПТУАЛНИ КОРЕНИ НА ПРЕТПРИЕМАШТВОТО

Како и за други теориски концепти и претприемаштвото како практика е присутно далеку назад во човековата цивилизација пред да се појави како теориски концепт и теориска одредба. Во таа смисла, како и во другите научни области и за суштината на претприемаштвото не постои академска согласност за некоја строга дефиниција. Сепак за почетно теориско третирање на оваа појава доволно е да потсетиме за согласноста кај повеќе автори дека за почетно теориско дефинирање на претприемаштвото се смета она на *Адам Смит* во неговото дело „Богатство на народите од 1776 кој во рамките на суштина на пазарното стопанство ја дава почетната дефиниција на претприемачот (O'Rourke, P.J. 2008): „Претприемачот е поединец, кој формира организација за комерцијални цели. Таа/тој е комерцијален

¹ Во 1998 година, во предвечерието на одлуката за премин кон пазарно стопанство во нашата земја (СРМ во рамките на СФРЈ) гостин предавач за суштината на менаџментот беше проф. Ричард Волф од Универзитетот на државата Вашингтон во Сиетл. На прашањето на еден учесник „Што е суштината на капитализмот“ кон кој ние сакаме да одиме, тој одговори мошне кратко: „Капитализмот е сурова игра со строги правила“. Се чини дека во процесот на нашата транзиција доминира првата одредба – „сурова игра“, додека вториот дел – „строгите правила“, односно нивното почитување се јавува како главен извор во сите процеси на создавање конкурентно стопанство кај нас.

² Трудот е презентираан како пленарно обраќање на Конференцијата.

капиталист, снабдувач на капитал и во исто време менаџер кој интервенира помеѓу трудот и потрошувачот”. Оваа почетна одредба на претпримаштвото и претприемачот³ од 18 век во 20 век е проширена со прилогот на Шумпетер даден во книгата „Капитализам, Социјализам и Демократија – 1942 (Schumpeter, J.A, 2014) кој ја воведува синтагмата „креативна деструкција“ како *суштина на секоја транзиција* – секогаш старото се заменува со ново во што се вклучува и концептот на претпримаштвото како извор на иновации и движечка сила на пазарното стопанство.

ПОЈАВА И ЕВОЛУЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМАЧКИТЕ ПОТФАТИ

Како што веќе споменавме, претпримаштвото како практика на обезбедување ресурси за преземање на потфати во комерцијални цели, се јавува паралелно со развојот на цивилизацијата. Најсуштински пројави на појавата и еволуцијата на претприемачките потфати до средината на 20 век можеме да ги сметаме следниве (***) A brief History of Entrepreneurship, 2022):

- Рани почетоци - Марко Поло своето патување на далечниот исток да донесе нови стоки на пазарот во Венеција го овозможил врз концептот на позајмување капитал за потфатот со поделба на профитот (споделен ризик со вложувачите);
- Среден век: Средновековните велможи (кралеви, грофови и сл.) граделе одбранбени тврдини, раскошни дворци или инфраструктурни системи. За таа цел тие ангажирале „претприемач“ 4 лице кое во нивно име управува со изведба на големите градежни потфати. Одредбата на нов, голем потфат нив ги сместува во категоријата на претприемачи: идентификување, обезбедување и управување со ресурси. Но во оваа форма отсуствува одредбата на личен ризик на претприемачот (што го имаме кај Марко Поло) туку само корист ако заштеди во рационалното користење на доделените финансии за потфатот. 5 Сличен карактер имаа градежни претприемачи кај нас пред 1990 и сегашни инвеститори кои градат, главно, со продажба на становите во градба – потфат без ризик
- 17-ти век: Во овој период движечка сила на индустријализацијата се јавува претпримаштвото каде се јавува и неговата суштина: поврзување на ризикот со претпримаштвото – претприемачот во индустрискиот потфат морал да вложи или позајми финансиски средства и за тоа да го преземе ризикот на успех.
- 18-ти век: Овој век се јавува забрзано користење на научните сознанија во нови потфати. За големите потфати на активирање на научните откритија и технолошките иновации се потребни поголеми вложувања што доведува до одвојување на инвеститорот (акционери) од претприемачот кој го користи капиталот. Типичен претприемач од овој период е големиот Едисон.
- 19-ти век: Во овој период претприемачот се почесто се јавува во улога на иноватор и носител на конкурентноста како дел од потфатот. Типичен претприемач од овој тип е Форд со неговото вклучување не само на технолошки туку и организациски иновации во големите индустриски потфати во конкурентското стопанство.
- 20-ти век: Во овој период претпримаштвото доживува експоненцијална експанзија со појавата на основање и пропаѓање на мали бизниси. Придружната појава на економската вредност на основањето на мали бизниси со големиот процент на нивно пропаѓање уште во првата година од животниот век не ги обесхрабрува луѓето. Тоа значи дека се јавува промена во третманот на претпримаштвото: покрај економската димензија се вклучува и бихевиористичката димензија на концептот со улогата на личната мотивација на претприемачот да биде „свој гозда“, па дури и на мал бизнис. На преминот од 20 кон 21

³ Кај нас сеуште не постои лингвистичка и академска согласност околу основниот термин во овој труд: во деведесетите години почна да се користи терминот претпримачство за потоа некои лектори почнаа да го користат терминот претпримништо кој го сметаат посоодветен на духот на македонскиот јазик. Но, ако овој термин се гледа заедно со неспорниот термин претпримач тогаш посоодветен е терминот претпримаштво бидејќи никаде не се среќава изведенката претпримник од претпримништо. Од тие причини, авторот на овој прилог го користи терминот претпримаштво.

⁴ Можеби од таму влече корен практиката кај нас во периодот пред транзицијата во употреба да биде терминот претпримач за лице кое за државата или за поединец обезбедува ресурси и изведува градежен објект.

⁵ Сличен статус имаат и денес инвеститорите во градба на станови кои однапред ги обезбедуваат поголемиот дел од потребните финансии со продажба на становите во градба.

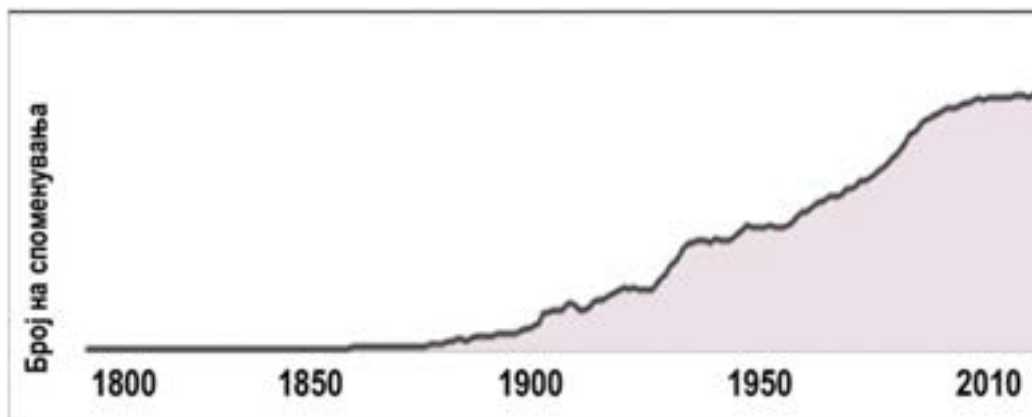
век на интеграција на бихевиористичката и економската димензија и се придружува и , технолошката па затоа најбогатите луѓе во светот денес се претприемачите во високите технологии (компјутери, социјални мрежи, е-трговијата и др.)

ДОМИНАЦИЈА НА ПРЕТПРИАМШТВОТО ВО СОВРЕМЕНОТО ПАЗАРНО СТОПАНСТВО

Големата улога на претприемаштвото во вкупниот стопански и општествен развој, услови во современото пазарно стопанство во втората половина на 20 век и почетокот на 21 век, да се јават различни форми на *општествена поддршка на претприемаштвото*:

- Образование за претприемаштво уште од основното и средното образование (*Junior Achievement* како светска мрежа на претприемачко образование на младите);
- *Инкубатори* како форма на сеопфатна поддршка на новите потфати (пред се мали бизниси) во почетниот период од нивниот организациски живот (намалување на „смртноста“ на малите бизниси)
- *Акцелератори* како форма на консултантска поддршка во забрзување на технолошкиот и организацискиот развој на новите фирми)
- *Технолошки паркови* како форма на сеопфатна инфраструктурна средина за креирање, поддршка и развој на нови потфати, особено во областа на технолошкото претприемаштво (Duening, T. N. at all. , 2010).

Покрај претходните илустрации на емпирискиот развој на претприемаштвото, еден од важните индикатори на претприемаштвото како академски интерес во неговото развивање се јавува и идентификацијата во користењето на терминот „претприемаштво“ во пишуваните извори. На сл.1 е прикажан растот на користењето *терминот* претприемаштво во цивилизацискиот развој.



Сл.1 Идентификувано користење на терминот „претприемаштво“ во достапните дигитални документи (извор: Google)

ПРЕТПРИЕМАШТВОТО И ПАЗАРНОТО СТОПАНСТВО КАЈ НАС

ПОЧЕТНИ ИНИЦИЈАТИВИ И ПРАКТИКИ

Важноста на претприемаштвото за пазарното стопанство беше согледана и пред формалното започнување на транзицијата. Како почетен аргумент на важноста на оваа стопанска дејност се истакнуваа приватната иницијатива и успешното стопанисување на малите производни, угостителски и трговски фирми во последните дваесетина години пред почетокот на транзицијата. Исто така и во академската јавност се елаборираа различни аспекти на подобрување на продуктивноста и конкурентноста на претпријатијата (Смилевски, Ц., 1991). На институционален план во тој период водечка улога со неколку истражувачки проекти имаше тогашниот Југословенски центар за теорија и практика на самоуправањето „Едвард Кардељ“ од Љубљана.

На почетокот на транзицијата кај нас паралелно со подготовките за приватизација на претпријатијата со општествен капитал како мерка за зголемување на индивидуалната одговорност во водењето на стопанските субјекти се одвиваше процесот на афирмирање на важноста на менаџментот во ефикасното водење на претпријатијата и на претприемаштвото како интензивирање на приватната иницијатива во основање на нови фирми. Штотуку формираната обучувачко-консултантска фирма ДЕТРА Центар, меѓу првите организираше серија курсеви по претприемаштво со шефот на катедрата по претприемаштво на Државниот универзитет на Охајо во Колумбус, САД, професорот д-р Доналд Секстон. По неговата посета за тие обуки беше договорено преведување на неговата книга коавторизирана со д-р Аптон: *Претприемаштво – Креативност и развој*. Ова издание проширено со приказ на нашето историско претприемачко наследство, особено во градежништвото, и приказ на претприемачките фирми основани во првите години на транзицијата доживеа две изданија (Секстон, Д. И др., 1993) и беше едно од првите изданија на темата на претприемаштвото кај нас.

Покрај овие почетни индивидуални иницијативи на поединци и институции, веднаш по започнувањето на транзицијата следеа низа меѓународни мерки на афирмација и поддршка на претприемачките потфати. Од тие форми на меѓународна и национална афирмација и поддршка на претприемаштвото вреди да се споменат следниве мерки: НЕПА програмата, Junior Achievement – програма за млади, првите инкубатори, УСАИД поддршка на претприемачки иницијативи и др.

ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЈА НА ПОДДРШКАТА НА ПРЕТПРИЕМАШТВОТО КАЈ НАС

По првите повеќе инцидентни проектни поддршки на претприемаштвото, во средината на деведесеттите години започнува процесот на институционална, а со тоа и системска поддршка на претприемаштвото. Нивната суштински нова функција се огледа во градење на капацитети за претприемачки потфати, наместо иницијалните поддршки на посебни претприемачки потфати. Во рамките на ваквите системски решенија за градење индивидуални и институционални капацитети можат да се вбројат следниве:

Прво, *Агенција за приватизација* која разви посебна програма за алоцирање на дел од средствата од приватизацијата да ги вложи во едукативни програми за развивање на индивидуални капацитети на младите за отпочнување и успешно менаџирање на претприемачки потфати, вклучувајќи и финансиска поддршка во раниот развој на потфатите;

Второ, *Македонската развојна фондација за претпријатија* (МРФП) на Македонскиот центар за меѓунаордна соработка (МЦМС) ги менаџираше меѓународните грантови за сеопфатна поддршка на развој на претприемачки капацитети и во тие рамки посредната и непосредната вработливост на младите;

Трето, *Агенција за поддршка на претприемаштвото на РСМ* е првата државна агенција за трајна поддршка на претприемаштвото. Нејзинта програмска ориентација во голем степен претставуваше продолжување на концептот на НЕПА програмата. Таа неформално ги презеде под свој патронат регионални центри за мал бизнис формирани во рамките на НЕПА програмата. За жал, од неопходната помош во изработка на бизнис планови за претприемачките иницијативи преку мрежата на сертифицивани консултанти, во овие центри со понополска положба во користењето на агенциските финансии, не отидоа натаму во развивањето на потребните капацитети за самостојно водење на претприемачките потфати;

Четврто, *CEED6 Македонија*, слично како и МРФП користи средства од меѓународни грантови, но со примарна ориентираност на претприемачко и менаџерско образование на младите претприемачи за поуспешното менаџирање на нивните компании;

Петто, *Бизнис Старт-ап Центарот при Машински факултет* во Скопје во последните дваесетина години испорачува најсеопфатна институционална едукативна поддршка и академска афирмација на претприемаштвото.

⁶ CEED е акроним од Center for Entrepreneurial Education and Development.

ФАЌАЊЕ ЧЕКОР СО СВЕТОТ

Првите дваесетина години од транзицијата претприемаштвото се развиваше со доминантна фокусираност на формирање и преживување на малиот бизнис како почетна форма на развој на претприемачките потфати. Со тоа, а и со веќе развиените институционални форми на поддршка, во последните десетина години нашата земја, може да се рече, фаќа чекор со светските пројавни форми и практики на развој на претприемаштвото. Во таа смисла, сведоци сме на следниве практики со различни ефекти во однос на она што се развива во другите средини.

Прво, формирање на мрежа на тнр. „Бизнис ангели“. *Бизнис ангели* се успешни претприемачи кои својот финансиски и интелектуален капитал (искуство) го испорачуваат по концептот на „ризичен инвестициски капитал“: откупување на дел од сопственоста на успешни претприемачки фирми во форма на финансиска, експертска и маркетиншка поддршка на растот на претприемачката фирма. Овој концепт во светот се јавува и во форма на иницијално вложување во претприемачка идеја (финансии од вложувачот и претприемачки концепт од претприемачот) но кај нас, според достапната евиденција сеуште нема практика. И покрај постоењето на три мрежи на „бизнис ангели“ кај нас и вредноста на овој концепт, во квантитативен поглед бројот на вакви потфати е релативно мал. Дел од експертите сметаат дека постојното деловно окружување сеуште ги обесхрабрува потенцијалните бизнис ангели да вложуваат кај нас.

Второ, формирање на *Фонд за иновации*. Оваа институционална форма, според мене, е највредниот пристап во претприемачкиот и иновативен развој на стопанските субјекти. Како и индивидуалните бизнис ангели и овој Фонд работи врз концептот на споделен ризик на развојните вложувања: системот на оценка и избор на иницијативи за поддршка го намалува финансискиот ризик на Фондот, а за корисниците на средствата не „виси“ ризикот на хипотека за кредитно инвестирање, туку во даден временски период, успешните потфати да го вратата вложувањето од Фондот.

Трето, основање *бизнис акцелератори*. Оваа форма на консултантска поддршка на претприемачкиот развој на фирмите, засега се јавува како институционална форма финансирана од Фондот за иновации и сеуште нема евиденција за значајни остварувања во развојот на организациските капацитети, освен користењето на финансиска поддршка на определени развојни потфати.

Четврто: *ИПА програми за прекугранична соработка*. Голем број на грантови од ИПА програмата за прекугранична соработка вклучуваат димензија на зголемување на вработливоста на младите и развој на малите и средни претпријатија преку градење на институционални капацитети за поддршка и на претприемаштвото.

ОБРАЗОВНО-КОНСУЛТАНТСКО ПРЕТПРИЕМАШТВО

НАМЕРА И КОНТЕКСТ НА РАЗВОЈОТ И ПРИКАЗОТ

Како што претходно беше прикажано, почетните појавни форми во актуелната практика на претприемаштвото се однесуваат на потфати во областа на производството, трговијата и технолошките услуги. Но ако се имаат предвид одредбите на претприемаштвото како што се: новост, додадена вредност и ризик од вложувањето во потфатот, тогаш авторот на овој труд смета дека вреди да се афирмира и формата на образовно-консултантско претприемаштво⁷. Како илустративна студија на случај ја приложувам триесет годишната практика на групата концепциско и капитално поврзани фирми: ДЕТРА Центар од Скопје, Бизнис Академија Смилевски – БАС од Скопје и БАС Институтот за менаџмент од Битола. Намерата на овој приказ е да се проследи суштината на претприемаштвото во овој вид дејност и неговиот придонес во процесот на транзиција.

⁷ Еволуцијата на овој пристап во професионалната активност на авторот екстензивно е прикажана во автобиографијата „Сеќавања за иднината“ (Смилевски, 2020, стр.131-144).

Основањето на овие претприемачки ентитети се одвиваше во рамките на следните случувања во окружувањето на транзициските промени:

Прво, почетни сознанија за можните појавни форми на претприемачкото однесување во различен контекст во пред транзицискиот период, како што веќе споменавме, беа добиени во рамките на проектот за претприемачки искуства во развојот на успешните претпријатија во рамките на самоуправниот систем, спроведен од Југословенскиот центар за теорија и практика на самоуправувањето „Едвард Кардел“ од Љубљана;

Второ, почетно соочување за потребата од индивидуална претприемачка иницијатива во испорака на едукативни услуги, авторот доби во текот на неговата работа во Институтот за социолошки и политичко-правни истражувања при УКИМ. Во тоа работење јас се соочив со сознанието дека јавните академски установи не се спремни да преземат ризик за нови потфати, освен оние за кои од државата или од донатори се обезбедени потребните финансиски средства.

Трето, во текот на 1991 година авторот имаше можност да стекне емпириски и академски искуства од САД како за значењето на надзорништвото за ефикасно менаџирање на оперативното компаниско работење така и за претприемаштвото како основа на компанискиот и стопанскиот развој.

Паралелно со овие три поттикнувачки фактори за преземање на претприемачки потфати во едукативно-консултантската област, како ограничувачки фактор за успешно оперативно работење и натамошни развој на претприемачките организациски институции е сеуште присутната практика на некои државни институции во прекутна поддршка на монополизирањето на некои парадржавни институции, наместо поттикнување на конкуренцијата како основа на стопанскиот развој.

ОСНОВАЊЕ И РАЗВОЈ НА ИНСТИТУЦИОНАЛНИТЕ ФОРМИ

ДЕТРА Центар од Скопје како обучувачка организација⁸ е основана во текот на декември 1991 години, а првите испораки на обуки по надзорништво ги направи во јануари-февруари 1992 година. Уште во текот на првата година на испорака, главно на „костумизирани“ обуки според потребите на фирмите-клиенти во процесот на нивната транзиција, од страна на учесниците во обуките беше сигнализирани дека развиените индивидуални менаџерски компетенции со обуките ќе имаат мал ефект во нивното работење, ако не се променат внатрешните организациски односи во нивните фирми. Од овие почетни искуства се стекнаа две клучни сознанија: прво, ако фирмите имаат определен буџет за менаџерски обуки покорисно е тој буџет да се распредели за обуки на сите нивоа на менаџментот, по можност и за некои заеднички обуки, наместо само за некои нивоа (некаде тоа беше за првото ниво – надзорништо, а некаде за топ менаџментот – водство и преговарање) и второ, на фирмите им е неопходна екстерна консултантска поддршка за спроведување на организациски промени.

Од претприемачки аспект фирмата се соочи со нередовната наплата на испорачаните услуги како раширена појава во тој период на транзицијата. Од ова ограничување во работењето и претходно согледаната потреба за консултантски услуги произлегоа претприемачката одлука за две нови услуги во ДЕТРА Центар, покрај обучувачката:

- Развивање на капацитети за испорака на консултантски услуги за организациски промени, за што беше избрана Адигесовата методологија на партиципативно процесно консултанство и
- Основање сопствен концепт на интегрирано, синергетско изучување на компјутерите, странските јазици и креативност (концепт на 3C – computers, communications and creativity) како посебна организациска форма именувана како Фанскул (Funschool).

Од аспект на темата на овој труд значајно е да се одбележат серијата работилници и курсеви по претприемаштво и развој на сопствена консултантска методологија – СКИТОП (акроним од Синергетско Креирање и Интегрално Трансферирање на Организациски промени). Искуството од практикувањето на

⁸ Името е акроним од мисијата на оваа фирма: развој низ обука: Development through TRAINig).

оваа методологија овозможи и испорака на серија на обуки по консултанство поддржани од Агенцијата за приватизација, како и поголем број реформски проекти во процесот на транзиција поддржани од скоро сите развојни агенции и фондации: УСАИД, СИДА, ГТЗ/ГИЗ, ИПА и други.

Своето обучувачко искуство со вработените менаџери, по десетгодишно работење, ДЕТРА Центар иницираше негово формализирање со основање на Школа за надзорништво како постсредно формално образование (V ниво по националната и европската рамка на квалификации). Но, и покрај веќе постоењето на приватно основно и средно образование во земјата, надлежното министерство скоро пет години не ја поддржа оваа иницијатива.

Паралелно со овие обиди, во 2001 година се донесе нов Закон за високо образование со кој се овозможи формирање на приватни високообразовни организации. Врз основа на тој закон се основа Универзитетот на Југоисточна Европа во Тетово како вреден концепт и практика во нашето високо образование. Но, паралелно со ова вредна институција финансирана од европска фондација а менторирана од универзитет од САД, брзо се формираа неколку приватни високообразовни установи врз комерцијални – профитни основи со сите импликации од тој пристап. Имајќи го искуството на квалитетно приватно основно и средно образование во тој период кај нас и на приватните непрофитни универзитети од САД (Харвард, Колумбија, Стенфорд и други), неостварената намера за постсредно надзорничко образование ја остваривме со формирање на **Бизнис Академија Смилевски – БАС** во 2007 година со намера наместо комерцијално да се понуди квалитетно приватно високо образование. Клучни одредници за обезбедување на тој квалитет како иновација во високото образование се следниве:

- Студентска фокусираност (овозможување и поттикнување на саморазвој);
- Поврзување на теоријата со пракса (континуирана теренска практика – еден ден во седмицата, а не само периодично во текот на летните ферији);
- Хабилитација во изборот на наставен кадар (проверка на подобноста на кандидатите да го практикуваат и развиваат сопствениот (на БАС) стил на настава – дидактика на ефективна академска настава (ДЕАН);
- Концентрирана настава за вонредните студенти со флексибилно практикување на трансферот на кредити од претходното школување.

Покрај иновативниот концепт на студирање и вклучувањето на програмски модул по претприемаштво во студиската програма, БАС ја продолжи традицијата на ДЕТРА Центар да го негува претприемаштвото како академска и практична дисциплина. Така, во текот на 2010/2011 година заедно со Бизнис старт-ап центарот од Битола, организираше обука за изработка на *студии на случаи* како извор во студирањето во областа на менаџментот. Еден од продуктите на таа обука беше развивањето на студии на случај од учесниците во обуката. Најдобрите трудови, БАС во соработка со Агенцијата за поддршка на претпримништвото на РМ ја издаде книгата „Македонски успешни приказни – студии на случај од македонското претприемаштво“. Во оваа публикација содржани се раѓањето и развојот на 16 претприемачки фирми основани во текот на првите дваесет години на транзицијата.

По петгодишно успешно испорачување професионални студии по менаџмент во 2012 година е заокружен комплексот на професионално и академско третирање на менаџментот со формирањето на **БАС Институтот за менаџмент, Битола** (БАС ИМ) со мисија на креирање сопствено знаење за менаџментот, претприемаштвото и иновациите. Како и ДЕТРА Центар и БАС така и БАС ИМ ги имаше претприемачките закани или опструкции на бирократските институции. Така, со самото формирање БАС ИМ иницираше и во 2013 година доби акредитација за академски студии по иновации и претприемаштво. Но со опструкција на индивидуалци од Министерството за образование и наука не доби дозвола за работа. По тригодишни судски постапки, спорот беше добиен, но за тоа време акредитацијата истече, а со тоа и можноста и во оваа област да понудиме квалитети услуги. Но, затоа, научните истражувања со самофинансирање од страна на групацијата (во овој случај од страна на БАС) продолжуваат во интерес на студентите, наставниците и партнерските организации.

РЕИНТЕГРАЦИЈА ЗА ОДРЖЛИВОСТ

Постигнатиот организациски развој на овие три ентитети ја условија потребата од нивно организациско реинтегрирање во форма на *деловна групација*. Намера на ова реинтегрирање е

зголемување на одржливоста на членките на групацијата преку обединување на ресурсите како деловна функција со задржување на автономијата на членките (трите ентитети) во нивната „технолошка“ функција изведена од пра-мисијата на постоењето:

- ДЕТРА Центар (Консалтинг): Дизајн и испорака на костумизирани обуки и консултантска поддршка на дизајн и имплементирање на организациски интервенции во клиент-организациските;
- Бизнес Академија Смилевски – БАС (Академија): Професионални студии по менаџмент на прв и втор циклус на високото образование;
- БАС Институт за менаџмент (Истражување): Креирање употребливо знаење за интерното и екстерното окружување на клиент-организациските на Групацијата.

ЗАВРШНИ РЕФЛЕКСИИ И ПРОЕКЦИИ

СЕУШТЕ НЕНАУЧЕНИ ЛЕКЦИИ

Научените лекции од практикувањето на претприемаштвото во процесот на транзицијата се елаборираат од различни аспекти во трудовите на Конференцијата. Моето лично учество во претприемачките потфати и во следењето на претприемачките практики во клиент-организациските со кои сум работел, ми даваат за право да ги изнесам следниве клучни констатации за сеуште не научените лекции од процесот на транзицијата:

- Зголемување на знаењето и индивидуалните капацитети е неопходен, но не доволен услов за развој – неопходни се промени во односите (организациски промени);
- Неопходно е развивање на свест за сопственост над проблемите, а не само над капиталот и
- Одложувањето на промените е пат кон организациска „деволуција“ – излезот е во концепт за опстанок: иницирање на иновации и спроведување на постојани организациски подобрувања и периодични системски развојни интервенции за организациска транзиција.

НОВИ ПРЕДИЗВИЦИ

Академската заедница во областа на организациските науки во наредниот период треба да градење практики и пристапи на поддршка на следниве предизвици со кои се соочува општеството:

- Подготовки за финализирање на транзицијата кон пазарно стопанство со фер конкуренција: академска синтеза на научените и ненаучените лекции како наш придонес кон транзицијата;
- Финализирање на транзицијата како транзиција кон членство во ЕУ – од потребно кон нужно менување на поведението на сите нас – индивидуално и институционално;
- Реафирмирање на претприемаштвото како филозофија – преземање на индивидуална одговорност за континуирано иновирање на тековното работење и иницирање на нови потфати на сите нивоа и
- ЕУ транзиција и користење на ЕУ фондовите за развој.

КОДА

Транзицијата е промена. Промените се случуваат – спонтано или водени од нас. Изборот е наш.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Аслимовски, Б. (2007): *Претприемништво*. Охрид: Факултет за туризам и угостителство.

2. Duening, T. N. et al. (2010): *Technology entrepreneurship – Capturing and Protecting Value*. Amsterdam: Elsevier Inc.
3. Gerber, M. E. (2009): *Awakening The Entrepreneur Within – How Ordinary People Can Create Extraordinary Companies*. New York: Harper Business; Reprint
4. Moorman, J. W. and Halloran, J.W. (1993): *Entrepreneurship*. Cincinnati (Oh): South-Western Publishing Co.
5. *** (2006): *Претприемачки дух – Прирачник за ученици од програмата Junior Achievement Компанија*. Скопје: Junior Achievement Macedonia.
6. O'Rourke, P.J. (2008). *On the Wealth of Nations*. London: Atlantic Books. [ISBN 9781843543893](#).
7. Смилевски, Ц. (1991): "Андрогошката функција на претприемачкото водење на претпријатието", *Годишник на Институтот за социолошки и политичко-правни истражувања*, Скопје, г. XIII, бр.1, 1991, стр. 145-156, ISSN 0350-1825.
8. Sexton, D. L. (1988): "Propensity for Change: A prerequisite for Growth in High-Technology Firms". *Proceedings of the Managing the High Technology Firms Conference*. University of Colorado, Boulder, CO.
9. Секстон, Д., и др. (1993): *Претприемаштво - Креативност и развој, Искуства од САД и Македонија*. Скопје: ДЕТРА Центар.
10. Смилевски, Ц. (2010) (редактор): *Македонски успешни приказни*. Скопје: Бизнис Академија Смилевски.
11. Смилевски, Ц. (2020): *Секавања за иднината – автобиографски рефлексии на Цветко Смилевски*. Битола: БАС и БАС ИМ.
12. Schumpeter, J. A. (2014) [1942]. *Capitalism, Socialism and Democracy (2nd ed.)*. Floyd, Virginia: Impact Books. [ISBN 978-1617208652](#).
13. *** A-brief-history-of-entrepreneurship-the-pioneers-profiteers-and-racketeers-who-shaped-our-world-pdf, симнато 25.10.2022.

HRONOLOŠKA I PROSTORNA MAPA INDUSTRIJSKOG (TRŽIŠNOG) PRIJELAZA U ISTOČNOJ EUROPI

Peter Odry

удк/udk: 334.734(497-11)

Rezime:

Nakon demokratskih promena u centralno evropskim i istočno evropskim državama došlo je do velike promene pored ostalih u pogledu promene vlasničke i tehnoloških struktura. Te promene u nekim slučajevima bile su ciljem da se kupi tržište a u drugim slučajevima što za nas interesantnije da se stvaraju resursi za proizvodnju. Proizvodni resursi mogu biti u širokom domenu definisani, od najjednostavnijeg tj. serijske proizvodnje sa potpunom kontrolom matične firme u inostranstvu, do najvišeg nivoa saradnje, do razvoljnih resursa čak cele proizvodnje. Nivo učesća u proizvodnji je funkcija od postojećih resursa stručnjaka interesantnih stručnih disciplina u interesantnoj geografskoj okolini. Veliki udeo pored stručnog kadra je jačina lobiste koji daje prvu inicijativu i vrši kontrolu procesa tranzicije. Sa poznavanjem predhodna dva resursa mogu u velikoj meri predvideti tehnološki apsorpcioni kapacitet interesantne transicione sredine. Apsorpciona mogućnost nije samo funkcija otpora sredine tranzitirane sredine nego i sredine koja želi tranzitirati datu tehnologiju u datu sredinu, ovde je izrazito bitno iskustvo u tranzitiranju. Apsorpcioni proces se može prilično dobro modelirati i primenom matematičkih aparatura (npr. teorija igara) pri poznavanju potrebnih parametara predvideti uspeh i time i efikasnost tranzicionog procesa. Moje iskustvo pre svega se svodi na dovodjenje inženjerskih razvoljnih resursa u više domena: automobilske industrije – konstrukcije mašina za proizvodnju karoserijskih elemenata (KLS – Keln – Nemačka); Projektovanje i razvoj kompleksnog srčano diagnostičnog uređaja (UVA – USA, Canada); Razvoj inteligentnih mikromotorskih upravljačkih resursa (Amatek-Dunkermotoren- USA, Nemačka). Rezultat ovih tranzicionih aktivnosti je bilo više od sto dobro plaćenih razvoljnih inženjerskih radnih mesta. Kao najinteresantnije u pogledu naučnog rezultata, je napisan jedan doktorski rad na Freien University u Berlinu, doktorant je koristio za polazište svog istraživanja gore navedena iskustva.

CHRONOLOGICAL AND SPATIAL FLOW OF THE INDUSTRIAL (MARKET) TRANSITION IN EASTERN EUROPE

Peter Odry

Abstract:

After the democratic changes in the Central and Eastern European countries, it came to a significant change in the ownership and technological structures. One goal of these changes was the conquer the market of these countries, the second (and for us more important) goal was to find new resources for production. Production resources can be defined in different ways, from the simplest cooperation, like serial production of goods controlled by a mother company in a different country, to the highest level of cooperation between two companies. The level of involvement in the production process is the consequence of the availability of experts from particular disciplines in a geographical location. Lobbyists have also a big role, who are initiating the process and present during the transition period. With the knowledge about these two factors, we can foresee the technological capacity a specific transition region. Absorptive capacity of technology of region is not only the consequence of the will or resistance of the region that is the object of the transition, but also of the experience of the environment that wishes to do the transition of technology. The outcome and efficiency of the absorption process can be modelled with some mathematical methods (like game theory) if we know the necessary parameters. I have experience in bringing engineering resources in the following fields: - automotive industry - machine construction for auto body production (KLS - Cologne - Germany); - complete projection and development of complex diagnostical equipment's (UVA - USA, Canada); - intelligent micromotor development, resource management (Amatek-Dunckenmotoren - USA, Germany). The result of these transition activities was more than a hundred good paying engineering positions in different companies. The most interesting scientific comparative results were presented in one doctoral research at the Freien University in Berlin.

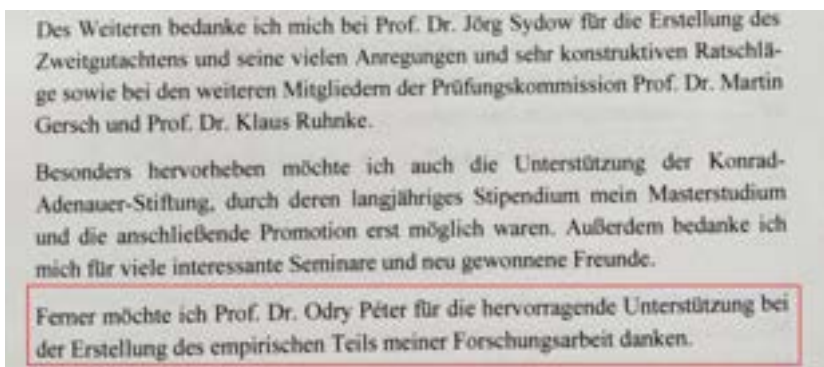
1. UVOD

Materijal koji je izložen baziran na ličnom iskustvu autora. Autor je sproveo sam jedan eksperiment u vremenskom periodu 2002-2006. Cilj eksperimenta je bio da dovuče u Suboticu inženjerska razvojna radna mesta iz domena vrhunске tehnologije. Rezultat eksperimenta su sledeće firme koji su došle u Subotici i stvorili inženjerske razvojna radna mesta:

- KLS, Köln, Germany – autoindustrija – razvoj konstruktivnih elemenata hauba automobila za proizvođače Volvo, BMW, Audi, Saab itd.
- UVA, USA-Canada – medicinska instrumentacija – razvoj srčano dijagnostičkog instrumenta
- Amatek-Dunkermotoren, USA-Germany – razvoj složene automatizacije.

Rezultat experimenta je bio stvaranje više od sto dobro plaćenih inženjerskih radnih mesta.

Navedeni experiment (pored inženjerske razvojne aktivnosti sa međunarodnim firmama koje autor imao), rezultirala je i jedan interesantan doktorski rad na Freie University-u, Berlinu, Nemačka. Tema ovog doktorata, naučno istražuje baš tranzicijski proces u istočnoj Evropi. Doktor Djerdj Horvat momentalno radi u Fraunhofer Institutu, Nemačka.



slika 1. Objavljeni doktorat

Na slici 1. predstavljena je naslovna strana knjige koja sadži doktorsku disertaciju Dr. Djerdja Horvata, posebno je iskopirani deo stranice gde se spominje veza sa autorom ovog članka.

2. TEORETSKE OSNOVE

U tranziciji preduzeća strateško pitanje kolika je sposobnost apsorpcije okoline gde se vrši tranzicija. Ali opšte pitanje je, sposobnost da stekne novo znanje iz različitih vanjskih izvora, integriranje s unutarnjim znanjem i iskorištava ga kako bi stvorio i implementirao inovativni ishod, tako apsorpcijski kapacitet igra ključnu stratešku ulogu. Temeljna rutina i procesa, apsorpcionog kapaciteta predstavlja neku vrstu dinamične sposobnosti koja pokreće stvaranje znanja za inovacije. Apsorpcijoni kapacitet predstavlja organizacijsku sposobnost prepoznavanja vrednosti novih vanjskih informacija, asimilacije i primjene kao resurs znanja u komercijalne svrhe. Iz pogleda na strateško upravljanje temeljeno na resursima, on se može definirati kao organizacijska rutina sastavljena od procesa. Apsorpcijoni kapacitet pokreće stvaranje znanja koje je ključno za prilagođavanje postojećih ili razvoja novih organizacijskih sposobnosti i igra značajnu ulogu u pomaganju kompaniji prilagođenje novoj okolini.

3. REZULTATI I ANALIZA

Nastavku, se izlaže materijal gde na konkretne činjenice se svodi apsorpcijona sposobnost:

„koja masa znanja može apsorbirati data sredina iz stranih izvora u proizvodne resurse i time da opsluži ciljana sredina u datom domenu i tipu proizvodnje”

U ovoj sposobnosti obuhvaćena su pored ostalog:

- postojeći potrebni ljudski resursi koji su već ranije apsorbirali slično ili identično znanje – na startu,
- procenjena dinamika rasta ljudskog resursa koja će se moći angažirati u budućnosti da apsorbuje dato znanje,
- školski resursi (srednje školstvo, univerzitet), sklonost politike školovanja da u budućnosti opsluže sa dovoljnim brojem i kvalitetom saradnika, koji će biti sposobni da apsorbuju dato znanje,
- na kraju su isto bitni i logistički resursi, postojeći industrijski park, putevi, železnica, aerodrom..., ovi resursi pomažu u apsorpciji.

Primarni parametri koji generišu jednu tranziciju:

- jedna osoba ili institucija koja inicira tranziciju,
- ciljana firma koja želi da učestvuje u tranziciji,
- ciljana sredina gde će se alocirati firma ili znanje
- stav lokalne politike, bitan parametar (tipično za istočnu Evropu).

Između svake tačke veza je opterećena sa otporom, koji se može na različite načine definisati. Ali ako je rešen otpor političkog karaktera, onda ostaje da se proceni spektar apsorpcione sposobnosti regiona gde će se alocirati preduzeće. U ovom slučaju pod spektrom apsorpcije se podrazumeva intenzitet apsorpcije u zavisnosti od tipa znanja/aktivnosti koja se želi alocirati u datu sredinu. U osnovi se razlikuje apsorpcijona sposobnost u zavisnosti od tipa aktivnosti koji se želi alocirati u datu sredinu, dva primera u spektru, koji su na dva kraja mogućnosti:

- radna mesta za „serijske proizvodnje”
- „belo kragnaška” radna mesta

Za radna mesta za „serijsku proizvodnju”, apsorpcijona sposobnost je funkcija od:

- broja slobodnih ili delom slobodnih radnika na tržištu rada,
- za „koliko” želi tranzicijona firma veći dohodak dati nego firme koje su prisutne u regionu,
- količina znanja koju treba alocirati i postići apsorpciju je niska i sporo se menja (mala je dinamika), potrebno je dobro utvrditi i uvežbati jer se želi postići brzina u proizvodnji. Pored stručnog znanja najviše puta treba rešiti i neke probleme koji nisu direktno vezane sa proizvodnjom, treba postići apsorpciju i socijalnih skilova, jer ako se te vrednosti ne apsorbuju onda može u velikoj meri kočiti ujednačenost i željenu brzinu proizvodnje.
- za ove firme izgradnja hala je „najmanji problem”!

U slučaju „belo kragnaška” radna mesta situacija se menja. U ovu kategoriju poslova imamo dva domena rada: manje zahtevna ali isto zahteva specifične stečene sposobnosti za koje poslove dovoljan je stručnjak sa dobrim sposobnostima ali dovoljna je i srednja spremom ili sa višom spremom koji nije vičan da radi razvojne poslove; drugu kategoriju čine stručnjaci sa visokom spremom koji su sposobni da rade uspešno razvojne poslove. Zahtevi koji se postavljaju:

- za radna mesta, sa srednjoškolskom spremom, koja nije toliko zahtevna u pogledu apsorpcijone sposobnosti, jer ako se nađe stručnjak za datu oblast tada sa malim „preškoloivanjem” može da se privede radu tipa šefa smene ili proizvodnje. Ova apsorpcijona sposobnost je merena:
- sa brojem kandidata date spreme (to obično ne koči proces, možemo reći „može apsorbovati” zahteve tranzicijone firme). Može da stimuliše i sa prihodom!
- radna mesta, razvojnog karaktera, zahteva saradnike (autor rada ima najviše iskustva u alociranju takvih radnih mesta i pripreme apsorpcijonih uslova za tranzitiranje ta radna mesta u datu sredinu). Apсорpcijona sposobnost je merena u ovom slučaju sa:
- sa dovoljnim brojem stručnjaka sa visokoškolskom spremom (MSc ili PhD) gde se želi alocirati dato znanje, koji imaju uspešno projektno iskustvo u datom domenu struke.

- Pored toga na startu organizacije tranzicije nije dovoljan prethodni uslov, trebaju na startu takvi kandidati koji su vični da rade ove poslove bez naročitog priučavanja tj. apsorbovanja znanja koji je potreban za izvršenje datih zadataka, jer se ovako ne gubi u vremenu dok se priuče saradnici, tj. odmah donosi „profit“.

Stručnjaci sa visokoškolskom spremom koji su sposobni za razvojne poslove se teško dobijaju u ovom regionu, ti poslovi imaju najuži prolaz i zato velegradovi sa velikim univerzitetima su najprodorniji. Obično je izrazito teško da se objasni lokalnoj politici ova problematika. Teško shvataju i u slučaju ako ima u datoj okolini visoko školstvo tog karaktera, za koji se želi vršiti transfer da podrže napore te institucije, obično neće podržati.

Za ove poslove potrebna je da je dugogodišnja priprema, da se postigne absorpcijona mogućnost!

Na kraju prezentuje se dva slučaja:

1. slučaj: Akcija za alokaciju kvalitetnih inženjerskih pozicija u Subotici, Srbija:

- *bazična ideja:* da se dovede veliki broj (**I**)straživačkih i (**R**)azvoljnih (**IR**) inženjerskih radnih mesta,
- *pripreme:* školovano veliki broj inženjera koji su bili sposobni da prihvate inženjersko IR poslove. Tokom školovanja u posebnoj aktivnosti radili su studenti na razvojnim projektnim zadacima,
- *akcija:* potraženi su preduzeća (sa zapada) koji imaju cilj da alociraju radna mesta IR tipa za inženjere,
- *tok akcije:* proces je trajalo četiri godine do 2006, realizovan više od sto radna mesta u tri preduzeća (nastala su i sa manjim gabaritom), ova radna mesta su prisutna i danas,
- *ovaj tip akcija i tipa posla politici uglavnom nije bio cilj, mada nisu trebali da se angažuju, samo rezultatom da se diče* – to najbolje prikazuje, životni tok eksperimenta nakon akcije: javili su se firme za alokaciju IR inženjerskih radnih mesta, ali sredina nije imala dalju apsorpcijonu mogućnost jer lokalna politika nije bila zainteresovana za to! Jednostavno se proces izduvao.

2. slučaj: Uporedna analiza tranzicije identičnih proizvodnih resursa vrhunske tehnologije u Madjarsku i Srbiju.

domen: proizvodnja mikromotora i elektronske accesoria za upravljanje, to je bila

- podloga za naučno istraživanje i izrada doktorske disertacije

alokacije: u Faulhaber u Albertirši Madjarskoj i Amatek-Dunkermotoren u Srbiji.

- lokacije su geografski na 168 km,
- Faulhaber je deset godina ranije je stigao nego Amatek.
- Faulhaber je u individualnoj lokaciji, Amatek je industrijskom parku

bruto proizvod: reda veličine identičan

razlike: Faulhaber, proizvodnja je na bazi tehnologije matične firme u Nemačkoj

Amatek, u Subotici postoji inženjerska razvoljni ured koji je istog ranga kao ured u matičnoj firmi.

Potpuna, detaljna analiza uporedjenja ove dve tranzicije se nalazi u knjizi Horvat(2015). Posebnim osvrtom na svaki detalj u pogledu apsorpcijonih kapaciteta/sposobnosti u dve sredine koje se nalaze pored iste autostrade E75.

4. Zaključak

Na kraju su u nekoliko tačaka sakupljene najbitnije zaključci:

1. Efektivnost procesa tranzicije tehnologije u istočnu evropski domen, pre svega zavisi od toga kolika je apsorpcijona sposobnost – kapacitet ciljane sredine za dati tip znanja ili sposobnosti gde se želi tranzitirati određeno znanje.
2. Nivo znanja koji se može uspešno tranzitirati zavisi od nivoa školovanosti sredine i od toga dali školovanost je bazirana na projektima. Ovo je posebno interesantno ako želi apsorbovati znanje koja želi stvoriti razvoljne inženjerska radna mesta.

3. Na prvi pogled se čini da sredine u koje je tranzitiran ranije znanje biće u boljem položaju u odnosu na nove tek prijavljene, to nije tačno u svim slučajevima, može se sa dodatnim aktivnostima zaostatak korigovati.

Kao krajnji zaključak za svaku tranziciju potrebna je dobro fundirana vizija koja generiše posle inicijativu na adekvatnom mestu.

5. Referencije:

1. Caiazza, R and Volpe, T (2017): „Innovation and its diffusion: Process, actors and actions“, *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(2), pp:181–189
2. Horvat Djerdj (2015): „Absorptive Capacity in auswärtigen Niederlassungen multinationaler Unternehmen: eine vergleichende Analyse der Wissensabsorptionsprozesse zweier Unternehmen aus der Antriebstechnik“, Verlag Dr. Kovač, Hamburg, (272 pages)
3. Horvat Djerdj, Carsten Dreher, Oliver Som (2019): „How Firms Absorb External Knowledge - Modeling and Managing the Absorptive Capacity Process“ *International Journal of Innovation Management* Vol. 23, No. 1, 1950041 (35 pages)
4. Henttonen, K and H Lehtimäki (2017): „Open innovation in SMEs: Collaboration modes and strategies for commercialization in technology-intensive companies in forestry industry“ *European Journal of Innovation Management*, 20(2), pp: 329–347
5. Patterson, W and V Ambrosini (2015): „Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms“, *Technovation*, 36, pp: 77–89
6. Zubielqui, GC de, J Jones and L Lester (2016): „Knowledge inflows from market- and science-based actors, absorptive capacity, innovation and performance - a study of SMEs“, *International Journal of Innovation Management*, 20(6)
7. Zahra, SA and G George (2002): „Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension“, *Academy of Management Review*, 27(2), pp:185–208

ФОРУМ 1/FORUM 1:

Искуства во процесот на транзицијата / Experiences in the transition process

КОНЦЕПИРАЊЕ НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО ВО УСЛОВИ НА ТРАНЗИЦИЈА 36

Доц. д-р Весна Стојановска

Доц. д-р Јосиф Петровски

CONCEPTUALISING ENTREPRENEURSHIP IN A TRANSITION CONTEXT 37

Asst. Prof. Vesna Stojanovska, PhD

Asst. Prof. Josif Petrovski, PhD

РАЗВОЈ НА ОПЕРАТИВНИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВО ТРАНЗИЦИЈА 43

Проф. д-р Тони Соклевски

DEVELOPMENT OF OPERATIONS MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS IN TRANSITION 44

Prof. Toni Soklevski, PhD

ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ВО СЕМЕЈНИТЕ БИЗНИСИ, СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА ПРЕНЕСУВАЊЕ СОБСТВЕНОСТА ОД ЕДНА НА ДРУГА ГЕНЕРАЦИЈА. 53

Бедри Адеми,

ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS IN FAMILY BUSINESSES, WITH SPECIAL REFERENCE TO TRANSFERRING OWNERSHIP FROM ONE GENERATION TO ANOTHER.54

Bedri Ademi,

ПРИМЕНАТА НА ЦЕЛОСНОТО УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТОТ (TQM) КАКО ОДГОВОР НА СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ ОД ПРОЦЕСОТ НА ТРАНЗИЦИЈА 59

Доц. д-р Катерина Кареска

THE APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) AS A RESPONSE TO MODERN MANAGEMENT CHALLENGES FROM THE TRANSITION PROCESS 60

Assoc.Ph.D. Katerina Kareska,

**MENADŽMENT KVALITETOM KAO JEDAN OD MENADŽERSKIH IZAZOVA IZ PROCESA
TRANZICIJE 69**

Nedžad Imamović

**QUALITY MANAGEMENT AS ONE OF THE MANAGEMENT CHALLENGES IN THE
TRANSITION PROCESS 70**

Nedžad Imamovic

КОНЦЕПИРАЊЕ НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО ВО УСЛОВИ НА ТРАНЗИЦИЈА

Доц. д-р Весна Стојановска

Универзитет „св. Климент Охридски“ – Битола, Педагошки факултет – Битола
stvesi@yahoo.com

Доц. д-р Јосиф Петровски

Универзитет „св. Климент Охридски“ – Битола, Педагошки факултет – Битола
thejosif@yahoo.com

удк/udk: 334.722(4-11)

Апстракт

Трудот ги прикажува претприемничките модели во земјите на транзиција. „Транзиција“ во овој труд се однесува на оние земји кои направиле премин од плански економски систем кон пазарна економија. Најважната цел на економските реформи што се спроведуваа во земјите во транзиција беше развојот на силно и конкурентно претприемништво. Но, дали земјите успеа во тоа? За жал, нивото на претприемништво во овие земји се карактеризира со слаб развој и слабо влијание врз економскиот раст. Ова, во голем дел е под влијание на институционалната слабост на многу земји во транзиција, како и на наследените традиции. Трудот го обработува прашањето на продуктивното претприемништво во економиите во транзиција. Трудот, исто така, презентира работна дефиниција за продуктивното претприемништво и модел за продуктивно претприемништво во земјите во транзиција. Понатаму, авторите ги презентираат главните карактеристики на претприемништвото во земјите во транзиција и даваат некои предлози за забрзување на развојот на претприемништвото во овие земји.

Клучни зборови: претприемништво, транзиција, економија

CONCEPTUALISING ENTREPRENEURSHIP IN A TRANSITION CONTEXT

Asst. Prof. Vesna Stojanovska, PhD

University,, st. Kliment Ohridski – Bitola, Faculty of Education – Bitola
stvesi@yahoo.com

Asst. Prof. Josif Petrovski, PhD

University,, st. Kliment Ohridski – Bitola, Faculty of Education - Bitola
thejosif@yahoo.com

Abstract

The paper summarizes entrepreneurial patterns in the transition economies. "Transitivity" refers to those countries that have made the transition from a planned economic system to a market economy. The most important goal of economic reforms implemented in the transition countries was the development of strong and competitive entrepreneurship. But did they succeed in that? Unfortunately, in these countries the level of entrepreneurship is characterized by weak development and low impact on economic growth. This is influenced both by the current institutional weakness in many transition countries, as well as by historical legacies. The paper addresses the issue of productive entrepreneurship in transition economies. It presents working definition of productive entrepreneurship and model of for productive entrepreneurship for transition countries. Authors further present the main characteristics of entrepreneurship in transition countries and some policy suggestions for speeding up the development of entrepreneurship in these countries.

Key words: entrepreneurship, transition, economy.

ВОВЕД

Основањето и растот на нови претпријатија е централна активност во процесот на транзиција. Ова е затоа што промената на економскиот систем од комунизам кон капитализам имплицира прераспределба на ресурсите во кои новите фирми треба да станат главни актери. Постоечките фирми беа помалку позиционирани да бидат мотор на структурни промени бидејќи тие самите беа институции на системот за планирање и требаше да бидат предмет на големите реформи.

Како период на големи економски и институционални промени, транзицијата нудеше бројни можности за претприемачите на „ниско ниво“ за пренос на ресурси од употреба со ниска кон висока продуктивност во новата пазарна економија. Прекумерната централизација и несоодветните стимулации за управување беа важни причини за стагнацијата на претприемништвото во годините на комунизмот, а требаше да се усвојат новите технологии за да се врати растот. Како и кај сите сите иновации, движечката сила се очекуваше да биде претприемништво на „високо ниво“ (Estrin, Meyer and Butchkova, 2005).

Затоа, кога се зборува за земјите во транзиција, оправдано се очекуваше дека приватизацијата и претприемништвото ќе бидат основните внатрешни лостови на трансформацијата на сегашниот економски систем и создавањето на амбиент за бизнис. Претприемничката енергија ја држи индивидуата, односно претпријатието и економијата во напон, одржувајќи развојна топлина на системот. Претприемачот е токму личноста која реалноста и проблемите ги гледа на поинаков начин во споредба со другите луѓе (Лајовиќ 2001).

Сепак, економиите во транзиција ги започнаа своите реформи со малку правни, институционални и политички структури за да обезбедат претприемничка пазарна економија. Институционалната средина создаде бројни нови бариери за влез, некои конвенционални, а други уникатни за транзиција. Тие ги спречија претприемачите целосно да ги искористат можностите што се отвораат со транзицијата. Згора на тоа, институционалната средина се развиваше и процесот на реформи не секогаш ги подобруваше брзите или фундаменталните промени. Сепак, во многу земји, хаосот поврзан со трансформационите реформи доведе до вкоренување на поранешната елита во нова квази-пазарна средина.

Во овој труд, го поставуваме концептот на претприемништвото во транзициски контекст, идентификувајќи ги уникатните карактеристики на истото во транзициските земји.

ПОИМ НА ТРАНЗИЦИЈА

Транзицијата подразбира премин на неефикасни и недоволни развиени економии во пазарно ориентиран и развиени економии. Според мислењето на Тисен, Андрисен и Депре (Tisen, Andrisen and Derge, 2006, p.109) транзицијата е „сложен и одговорен процес кој има за цел создавање на пазарна економија заснована на приватна својина, афирмација на претприемништвото, изградба на општество на знаење, вклучување во меѓународни економски текови и создавање на предуслови за зголемување на конкурентноста“.

Тој процес на создавање на пазарен економски систем подразбира процес во којшто елементите на пазарниот систем заснован на социјалистичките принципи се заменуваат со елементи на пазарна економија. Вака дефинираната економија подразбира како макроекономска транзиција која претпоставува структурно прилагодување на економијата, така и микроекономска транзиција која подразбира реструктурирање и трансформација на претпријатијата во тие економии. Транзицијата, значи подразбира промени на сите нивоа и во сите области, т.е. промени во реална (материјална) сфера и промени во „главите“. Станува збор за промена на парадигмата (или правилата на игри) и промени на начинот на играње (или стратегијата).

Според Ерл и Саков (1999), постсоцијалистичката транзиција претставуваше плоден амбиент за развој на претприемништвото. Во текот на 90тите години на минатиот век, дојде до либерализација, придвижување на работите, акумулација на капиталот и зголемување на вработливоста. Исто така, во тој период во земјите зафатени со транзицијата се појави редистрибуција на национализираните имоти

преку разни програми на реституција што додатно ги отвораше можностите за располагање со физички имот од страна на поединецот.

ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО ВО ЗЕМЈИТЕ ВО ТРАНЗИЦИЈА

Со оглед на контекстот на транзицијата кадешто традиционално претприемничките активности не беа продуктивни, често пати се сведуваа на издавање под наем и економски деструктивни, работната дефиниција за претприемништвото треба да ја нагласи разликата помеѓу продуктивни и непродуктивни форми на претприемништвото. Баумол (Baumol, 1993) тврди дека претприемачите ќе бараат богатство, моќ и престиж со нивните иновативни активности и дека позитивните средински стимулации можат да канализираат иновативно, претприемничко однесување на продуктивен начин. Иако, претприемничката активност не е ограничена само на формирањето на бизнисот, со оглед на економската димензија на оваа тема и интересот за продуктивен развој на бизнисот, дефиницијата ја фокусираме за создавање на бизнис.

Самовработувањето во земјите во транзиција исто така се разгледува како форма на претприемништво. Со оглед на целосната „новина и недостатокот на приватен бизнис во земјите во транзиција, самовработувањето бара релативно високо ниво на иновативно однесување и преземање ризик во контекст на транзиција.

Затоа, дефиницијата треба да ги долови манифестациите на претприемништвото (т.е. иновативно, преземање на ризик, пазарно ориентирано однесување) во форма на остварливи бизниси, под влијание на постојните и историски детерминирани стимулативни структури (социјални и економски) во даден контекст. Овие поттикнувачки структури имаат директно влијание врз развојот на продуктивно или непродуктивно претприемништво. Во суштина, продуктивното претприемништво е манифестација на иновативниот дух, што се јавува кога индивидуалните, социјалните, правните, политички и економски услови се доволни.

Така, дефиницијата базирана на Венекерс и Турик (Wennekers and Thurik, 1999) за продуктивно претприемништво во земјите во транзиција се фокусира на иновативна активност под несигурност што резултира во економски продуктивен бизнис.

Продуктивното претприемништво е ...манифестирана способност и волја на индивидуите а) да согледуваат и создаваат нови економски можности преку иновативна активност (нов производ, нови методи на производство, нови организациски шеми и нови производствени комбинации на пазарот) и б) да ги воведат своите идеи на пазарот во однос на неизвесноста и други пречки; и в) нивните напори резултираат со остварлив бизнис кон придонесува за национален економски раст и лична егзистенција.

МОДЕЛ ЗА ПРЕТПРИЕМНИШТВО ВО ЗЕМЈИТЕ ВО ТРАНЗИЦИЈА

Во економиите во транзиција, продуктивното претприемништво не може да се земе здраво за готово. Затоа, при правењето модел за развој на претприемништвото (фигура 1) јасно укажуваат на тоа дека претприемничкиот резултат може да биде или продуктивно или непродуктивно претприемништвото. Моделот прави разлика помеѓу две главни нивоа на влијание: фактори на животната средина (како што се макро и микросредина и улогата на државата) и културни и лични фактори (како норми и вредности, лични карактеристики и вештини). Сите овие фактори заедно влијаат врз донесувањето на одлуки на индивидуата дали да преземи продуктивно или непродуктивно претприемништво во форма на остварлив бизнис. Може да се тврди дека некои фактори кои влијаат полесно се менуваат од другите, но сите области се до одреден степен отворени за промена.

Владината политика и програми можат да играат инструментална улога во сите четири основни фактори кои влијаат на развојот на продуктивно или непродуктивно претприемништво. Во оваа смисла, овој модел ја истакнува важната улога на владината политика и програми што ја играат во обликувањето на претприемничкиот резултат како продуктивен или непродуктивен. Личните карактеристики имаат

најмалку шанса да се променат, а повеќето лични карактеристики, како што се возраста, полот и етничката припадност не можат да се променат. Сепак, внимателно дизајнирани програми за обука и промени во културните вредности и норми, може да има позитивно влијание врз личните верувања и вредности.



Фигура 1: Развој на претприемништвото во земјите во транзиција⁹

Иако, земјите во транзиција се разликуваат на многу начини, постојат голем број на сличности кои влијаат на развојот на претприемништвото.

Средина. Главната карактеристика што ја споделуваат сите земји во транзиција е транзицискиот процес, т.е. преминување од централно планиран економски систем кон пазарно ориентиран систем. Иако различни во однос на степенот на промена, сите земји во транзиција доживеаја драматични промени во социо-економските и политичките услови на макроекономско ниво. На микроекономско ниво, сите земји во транзиција мораа да ја „реорганизираат работата“ која вклучува прифаќање на приватни облици на претпријатие. Иако, во некои земји, ограничени форми на приватно претпријатие беа дозволени, на повеќето транзициски земји им недостасуваше „продуктивна“ претприемничка традиција. Непријателско, економско опкружување (високи стапки на инфлација, постојано високи стапки на невработеност, опаѓање на реалната заработка, итн.) повторно во различни степени го карактеризираше процесот на транзиција (Smallbone & Piasecki 1995; Smallbone & Welter, 2001). Недостатокот на традиција на приватни претпријатија во повеќето транзициски земји резултираше со отсуство на деловна инфраструктура (Smallbone & Piasecki 1995). Главната бариера со која се среќаваат многу сопственици на приватни бизниси е недостигот од надворешно финансирање (Smallbone & Piasecki 1995; Pissarides 1999, 2000).

Улогата на државата. Во повеќето случаи, националните влади заземаа неолиберален став и општо колебање да се интервенира во пазарните процеси (Smallbone & Piasecki 1995). Како што се очекува, се правea грешки во политиката особено во областите каде што имаа малку претходно искуство, како на

⁹ Aidis, R. 2003. *Entrepreneurship and Economic Transition*, Tinbergen Institute, Discussion Paper

применр со бизнис законодавството. Сепак, националните влади не преземаа одговорност за ефектите на лошите политики врз развојот на приватниот бизнис. Подоцнежниот тренд беше тенденцијата на владите претерано да регулираат и да се мешаат во приватните бизнис активности кои го намалуваат проширувањето и растот на приватниот бизнис сектор.

Карактеристики на сопствениците на бизниси. За многу сопственици на бизниси во земјите во транзиција, сопственоста на приватен бизнис сигнализираше почеток на нова кариера. Со оглед на неразвиеноста на приватниот сектор, многу бизнис сопственици во земјите во транзиција користеле прилично рудиментирани и примитивни деловни методи, но сепак добивале профитабилни резултати (Roberts & Zhou 2000). Недостигот од развиена деловна инфраструктура и услугите за поддршка доведуваа до тоа многу сопственици на бизниси да зависат од деловна помош (финансиска, совети итн.) преку приватни мрежи. Сопствениците на бизниси често се критични кон владата, тие имаат тенденција да усвојат пасивна, отколку проактивна улога. Покрај тоа, новото деловно законодавство и даноците создаваа тешкотии за сопствениците на бизниси во земјите во транзиција кои генерално немаат искуство со данокот на доход и добивка или законодавство. Конечно, сопствениците на приватни бизниси во земјите во транзиција имаа тенденција да бидат попрогресивни и пазарни ориентирани од општата популација (Roberts & Zhou 2000). Во таа смисла, тие се поголеми поддржувачи на пазарно ориентираните промени и реформи.

ЗАКЛУЧОК

Се чини дека транзиционите економии се карактеризираа со високо ниво на непродуктивни претприемнички активности бидејќи повеќето претприемнички активности во централно планираниот систем беа фокусирани на барање закуп и беа економски деструктивни. Во таа смисла, продуктивното претприемништво во земјите во транзиција не треба да се земе здраво за готово. Во конструкцијата на дефиницијата треба да се земе предвид иновативноста, а понатаму се стеснува фокусот кон економски продуктивен бизнис. Сепак, еден претприемач не мора секогаш да поседува сопствен бизнис, може или не мора да се занимава со продуктивна дејност, но клучен фактор е „иновативното однесување“. Понатаму, улогата на социо - економскиот контекст врз развојот на продуктивно и непродуктивно претприемништво е особено релеватна за земјите во транзиција.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Aidis, R. 2003. *Entrepreneurship and Economic Transition*. Tinbergen Institute, Discussion Paper.
2. Baumol, W. 1968. Entrepreneurship in economic theory. *American Economic Review* 58:64.
3. Baumol, W. 1990. Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive. *Journal of Political Economy* 98:893-921.
4. Baumol, W. 1993. *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*. London: MIT Press
5. Earle, J., Sakova, Z. 1999. Entrepreneurship from Scratch: Lessons on the Entry Decision into Self-Employment from Transition Economies, IZA Discussion paper series, No. 79
6. Estrin, S., Meyer, K., and Bychkova, M. 2006. Entrepreneurship in Transition Economies, in M. Casson (ed). *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press: 693-723;
7. Lajović, D., Vulić, V., Vulić, N., Nikolić, N. and Drobniak, R., 2010. *Uvod u biznis*. Podgorica: Ekonomski fakultet.
8. Pissarides, F. 1999. Is lack of funds the main obstacle for Growth? EBRD's experience with small and medium-sized businesses in Central and Eastern Europe. *Journal of Business Venturing* 14:520-39.
9. Pissarides, F., M. Singer & J. Svejnar. 2000. Objectives and constraints of entrepreneurs: Evidence from small and medium-sized enterprises in Russia and Bulgaria. Working paper: European Bank for Reconstruction and Development.

10. Roberts K. and C. Zhou. 2000. New Private Enterprises in Three Transitional Contexts: Central Europe, the Former Soviet Union and China. *Post-Communist Economies* 12:186-199.
11. Smallbone, D., and Piasecki, B. 1995. Supporting SME Development in Poland: What lessons can be learned from the Western Experience? in *SME Development Policy in Transition Economies*. Russian and Eastern European Research Centre, University of Wolverhampton, UK.
12. Smallbone, D. & F. Welter. 2001. The Distinctiveness of Entrepreneurship in Transition Economies. *Small Business Economics* 16:249-62.
13. Wennekers, S. and R. Thurik. 1999. Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics* 13:27-55.

РАЗВОЈ НА ОПЕРАТИВНИОТ МЕНАѢМЕНТ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВО ТРАНЗИЦИЈА

Проф. д-р Тони Соклевски

Бизнис академија Смилевски – БАС

sokle2000@yahoo.com

удк/udk: 658.51:334.716(497.7)

658.51:334.712(497.7)

АПСТРАКТ

Основен недостаток на организациите во транзицијата беше непостојење функционален систем за оперативно менаѢирање дури и во услови кога организацијата имаше развиени и дефинирани конкурентни стратегии, а и пошироко во рамките на општото опкружување.

Во цел овој транзициски период оперативниот менаѢмент се развивал како систематски дизајн, насока и контрола на процеси, кои ги трансформираат влезните информации во услуги и производи за внатрешни како и за надворешни клиенти. Тој станал основа на сите оддели во еден бизнис, зошто секој оддел извршува многу процеси.

Денес, скоро сите организации го разбираат значењето и потребата од менаѢирање со операциите поврзани со создавањето на производи и услуги. Тој ги дефинира јасните активности, одлуки и одговорности на оперативните менаѢери.

Транзицијата ги научи организациите да ја разбираат важноста на оперативниот менаѢмент, како директна и систематска контрола на процесите низ кои се врши трансформација на влезните ресурси во готови производи или услуги. Искуствата децении наназад, јасно и недвосмислено покажуваат континуиран раст на инвестициите поврзани со подобрување на процесите и функциите. Ова му дава особена важност на оперативниот менаѢмент, бидејќи самиот по себе е клучен фактор за зголемување на профитот преку подобрување на производната ефикасност. Од аспект на конкурентност, оваа комбинација од високи приходи и ниски трошоци е најважна за било која организација.

Овој труд дава компаративна анализа на развојот на оперативниот менаѢмент во организациите во транзиција и препораки и насоки за негово достоинствено развивање во сите видови на организации.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: оперативен менаѢмент, транзиција.

DEVELOPMENT OF OPERATIONS MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS IN TRANSITION

Prof. Toni Soklevski, PhD

Business Academy Smilevski – BAS

sokle2000@yahoo.com

ABSTRACT

The main shortcoming of the organizations in the transition was the absence of a functional operations management system even in conditions where the organization had developed and defined competitive strategies, and more widely within the general environment..

Throughout this transition period, operations management has developed as a systematic design, direction and control of processes, which transform input information into services and products for internal as well as external customers. It has become the basis of all departments in a business, because each department performs many processes.

Today, almost all organizations understand the importance and need of managing the operations related to the creation of products and services. It defines the clear activities, decisions and responsibilities of operations managers.

The transition taught organizations to understand the importance of operations management, as a direct and systematic control of the processes through which input resources are transformed into finished products or services. The experiences of decades ago clearly and unequivocally show a continuous growth of investments related to the improvement of processes and functions. This gives particular importance to operations management, as it is itself a key factor in increasing profits by improving production efficiency. From a competitive point of view, this combination of high revenues and low costs is the most important for any organization.

This paper provides a comparative analysis of the development of operations management in organizations in transition and recommendations and guidelines for its dignified development in all types of organizations.

KEY WORDS: operations management, transition.

ВОВЕД

Оперативниот менаџмент во транзицијата на нашата земја, па и пошироко на бившите југословенски простори претрпи повеќе генерични имиња почнувајќи од организациски менаџмент, производствен менаџмент, индустриски менаџмент, па се до денешниот развиен оперативен менаџмент.

После 30 години транзициски процеси јасно се искристализира одговорностите на оперативниот менаџмент. Директните одговорности на оперативниот менаџмент произлегуваат од опфатот на главните оперативни функции, односно опсегот во кој се дефинирани нивните граници. Теоретски и практично постојат општи класи на активности кои се однесуваат на сите видови операции, без разлика на ширината на опфатот (границите).

Првата одговорност на секој оперативен менаџмент е јасно разбирање на стратегиските цели што не беше случај во децениите на организацискиот и производствениот менаџмент. Ова значи дека оперативниот менаџмент пополека развил јасна визија за начинот на изведба на некоја операција. Изведбата на операцијата, во организациски контекст мора да обезбедат квалитет, брзина, меѓу зависност, флексибилност и соодветно ниво на трошоци. Само на тој начин, истата може да придонесува за постигнување на дефинираните организациски долгорочни цели.

Оперативната стратегија е значајна за секоја организација. Во нејзини рамки се дефинирани начините на кои оперативниот менаџмент менаџира со основните компоненти. Стратегијата, вообичаено ги дефинира општите принципи на менаџментот, поврзани со начинот на одлучување. Оперативниот менаџмент е дел од тие принципи., односно дел од системот на одлучување во организацијата. Дотолку повеќе што оперативниот менаџмент со својот начин на одлучување или поточно кажано - оперативните одлуки донесени од оперативните менаџери има директни импликации врз интерните и екстерните клиенти.

Дизајнот е активност со која се дефинираат: физичката форма, обликот и состав на производите, услугите и процесите. Иако директната одговорност за дизајнирањето на производите и услугите може да не е дел од оперативната функција во некои организации, таа е од пресудно значење за другите оперативни активности. Стратегиски и погледнато, дизајнирањето на процесите значи дизајнирање на цела низа меѓусебно зависни и поврзани операции кои обезбедуваат трансформација на ресурсите и задоволување на потребите на клиентите. На пониско ниво, оперативните менаџери го дизајнираат планот на изведба на процесите, избираат соодветна процесната технологија и персонал. Планирањето и контролата се активности на одлучување. Одлуките се однесуваат на трансформацијата на ресурсите и се поврзани со обезбедување со квалитет. Директна одговорност на сите оперативни менаџери е подобрувањето на изведбата на операцијата. Клучните одлуки поврзани со изведбата најчесто имаат превентивна улога и се однесуваат на превенирање на евентуалните можни грешки поврзани со изведбата на операциите.

Индириктните одговорности на оперативниот менаџмент се резултат на меѓусебната зависност на различните видови на операции кои се изведуваат во рамки на еден процес. Тоа во планското производство не беше доволно искристализирано и воведено. Многу од донесените одлуки поврзани за начинот на кој се реализира одредена оперативната функција може да имаат импликации врз операциите и активностите. На пример, развивањето на план за рекламирање е дел од маркетинг функциите. Истовремено, тој план може да има значајно влијание врз операциите кои се дел од оперативните функции и функциите за развој на услуги. Во ваквата констелација на односи, одговорноста на оперативниот менаџмент е да спроведе истражување за можните импликации на плановите за рекламирање врз маркетиншката функција. Маркетинг функцијата треба да го разбере сопственото влијание врз операциите, појаснувајќи што операциите можат, а што неможат да направат како одговор на било каква промена во побарувачката. Исто така, работејќи заедно со маркетингот, заради изнаоѓање начини кои ќе дозволат пресретнување или менаџирање на пазарните потреби, се обезбедува ефикасност и ефективност на операциите. Заедничкото делување со останатите делови од организацијата ги дефинира најважните индириктни одговорности на оперативниот менаџмент. Секако, "индириктни", не значи дека овие одговорности се помалку важни.

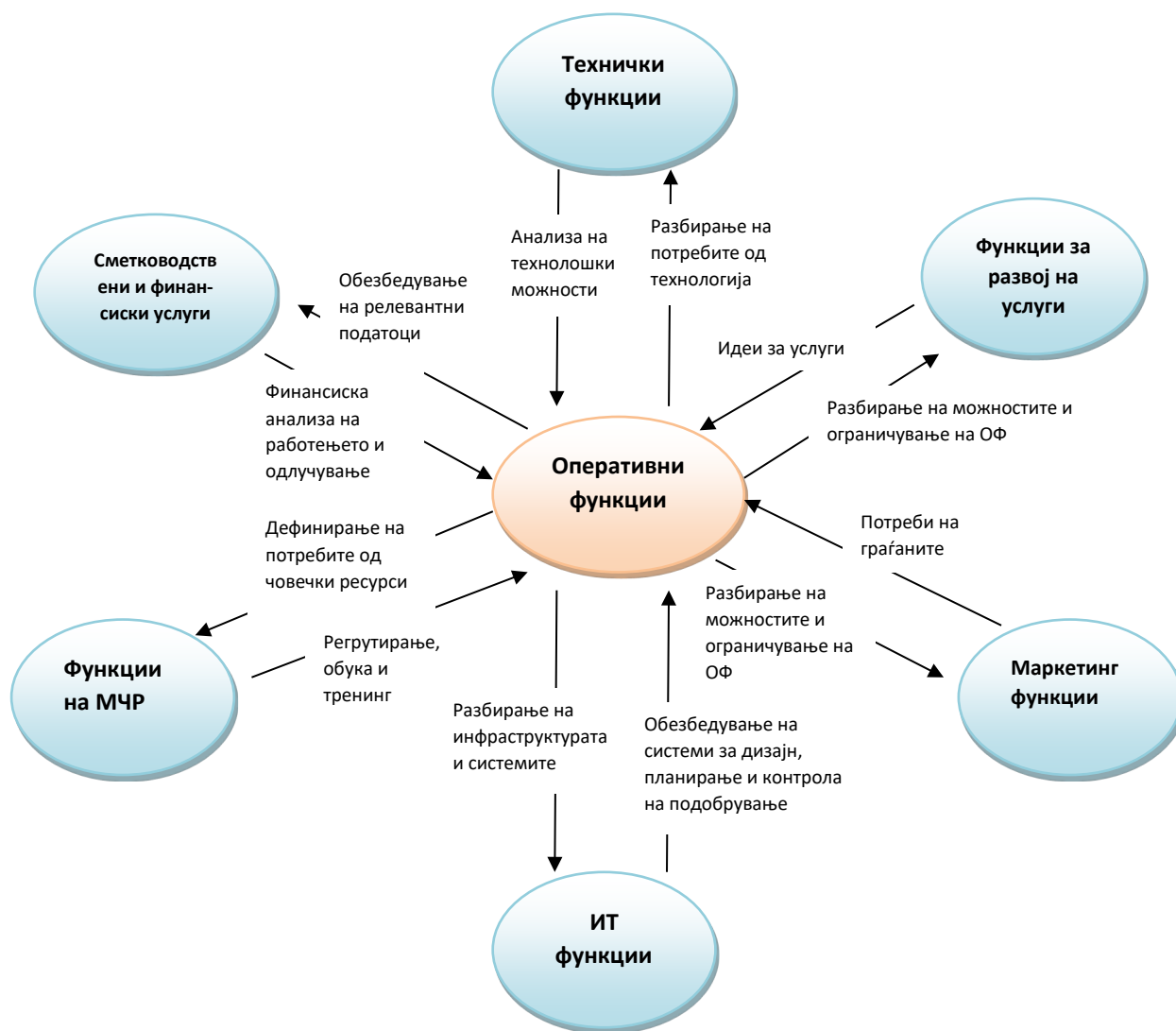
Токму спротивно, основа на модерните организациски принципи е дека функционалните граници не треба да ги попречуваат ефикасните внатрешни процеси. Па така, развивањето и подобрувањето на односите помеѓу оперативните и другите функции на компанијата треба да биде на централно место од аспект на севкупната изведба на работата.

И директните и индиректните одговорности на оперативниот менаџмент во голема мера се фокусирани на оние работи кои се од јасна и итна корист за самата организација. Но, се повеќе, во сите организации, оперативни менаџери имаат многу пошироки одговорности. Некои од нив, се дадени заради остварување на долгорочните организациски интереси, некои се заради условите, глобалното и влијанието на непосредното опкружување, некои заради потребите да се делува во насока на заштита на животната средина, некои заради потребата од воведување на нови технолошки решенија, а некои како одговор на одредени социо - економски состојби. Како и да е, секоја организација ги интерпретираат овие широки одговорности, на различни начини.

РАЗВОЈОТ НА ОПЕРАТИВНИОТ МЕНАѢМЕНТ ЗА ВРЕМЕ НА ТРАНЗИЦИЈАТА

Во зависност од големината на организацијата и преминот од планско во пазарно стопанство во овие изминати 30 години се прошируваше опфатот на нејзините производи или услуги. Сосема е нормално, растот на организацијата и проширувањето на опфатот на производи и услуги, да биде следен со креирање на нови организациски сегменти. Токму во средината на транзицијата после 15 години почна потребата и во нашата земја и суштински да се вдомаќинува поимот оперативен менаџмент.

Во продолжение се дадени сите елементи кои придонесоа името на оперативниот менаџмент да ги надмине неговите подмножества производствениот и индустрискиот менаџмент. Во рамки на овие нови организациски сегменти, неопходно е да се воспостават соодветни процеси, но новоформираните организациски сегмент на себе ја презема одговорноста за начинот на изведба на процесите и нивното поврзување, односно групирање во рамки на веќе постојните процеси. Најчесто, за овие нови организациски сегменти, се вели дека се организирани како функции, а често пати во литературата може да се сретнат и под името: функционални делови или функционални области. Без разлика како се нарекува, секоја од функциите е посебна и наменска, а потекнува од процесите кои треба да ги реализира. Функцијата поседува свое сопствено знаење, вештини, опфат од надлежности и одговорности, како и домен на одлучување, независно од бројот на хиерархиски нивоа, организациски сегменти и бројот на другите функции кои постојат во организацијата. (сл.1)



Слика 1. Врската помеѓу оперативните и поддржувачките функции во организациите

Но, без разлика на поединечните карактеристики на секоја функција, сите процеси кои и припаѓаат на функцијата и припаѓаат истовремено и на организацијата, па со самото тоа неможат да бидат третирани одделно, туку исклучиво во организациски рамки. Затоа, посматрајќи го оперативниот менаџмент како функција, сосема е јасно дека при постигнувањето на организациските цели, од есенцијално значење се координацијата и комуникацијата. (Ли Краевски, Лери Рицман, Маној Малхотра, 2009: 4).

Во големите организации, т.н. оперативни, односно, производствени организациски сегменти, вообичаено се одговорни за трансформацијата на влезните ресурси во готови производи или услуги. Сметководството, собира, обработува и презентира информации од финансиска природа. Дистрибуцијата ја организира манипулацијата со влезните ресурси и готовите производи, односно организира прием, складирање, превоз. Развојот, дизајнира производи или услуги и процеси за нивно производство. Финансиите обезбедуваат сигурни и капитални инвестиции. Човечките ресурси водат грижа за подобрување на професионалните и стручните компетенции на вработените. Маркетингот генерира побарувања на крајните производи или услуги.

Сепак, некои организации, никогаш не реализираат некои функции, ниту воведуваат нови. Други пак, заштедуваат средства на тој начин што се фокусираат на главните функции, а реализацијата на сите останати функции ги доверуваат на партнерите. Во малите организации, скоро по правило, сопственикот е тој кој менаџира со скоро сите функции.

Продуктивноста е еден од основните показатели за состојбата во одредена економија, индустрија, организација и процес. Продуктивноста претставува однос помеѓу вредноста на она што е произведено и вредноста на она што е искористено во текот на производството. (Ли Краевски, Лери Рицман, Маној Малхотра, 2009: 13).

Интересно е, и изненадувачки, колку продуктивноста може да варира помеѓу услужниот и производниот сектор. На пример, во нашата земја рапидно се зголемува бројот на вработените во услужниот сектор наспроти вработените во производниот, но од аспект на економски раст и вкупна продуктивност оваа состојба не покажува тенденција на зголемување. Зголемените инвестиции во информатичката технологија, особено во делот на услугите значително ја зголемуваат продуктивноста. Ако зголемувањето на продуктивноста стагнира тогаш стагнираат и сите други сегменти од секојдневниот живот.

Затоа продуктивноста е толку важна, а секој менаџер треба да се одговори на прашањето: како може да ја мери продуктивноста на процесот, без разлика дали е тој дел од некаква производна или услужна операција.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ И АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Истражувањето беше наменето за перцепцијата на поимите за оперативен менаџмент и оперативен менаџер во фирмите со производствена и услужна дејност.

Во примерокот на истражувањето се опфатија дел од производствените и услужните организации на територијата на Р. С.Македонија. Изборот на примерокот беше условен од предметот на истражување т.е. да се дефинираат суштинските разлики на фазите на развој на оперативниот менаџмент од организација преку производствен и индустриски менаџмент до денешниот современ оперативен менаџмент кој треба да заземе вистинско место во организациите.

Определеноста во примерокот да се вклучат организации од производството и услугите е со цел да се опфатат што повеќе дејности, прво, заради можноста да се извлечат извесни генерални согледувања по однос на предметот на истражување на национално ниво и, второ, преку компаративна анализа да се согледаат разликите.

Поделбата на организациите по сектори на дејности е направена според класификација на Државниот завод за статистика. Опфатени се различните видови на производствените и услужните организации.

Дополнителен критериум на селекцијата на организациите е извршена според индикаторот бројот на вработени (> 30).

Компаративни разлики во компетенциите и барањата кај суп примероците на оперативните менаџери детерминирани според работното искуство во сите фази на развој на оперативниот менаџмент за време на транзицијата

Според прегледот од применетиот т-тест (t-test), табела бр. 1 кај показателите за проценка во подрачјето (област) компетенции и барања кај оперативните менаџери детерминирани според работното искуство, **констатирани се, статистички значајна разлика** на ниво од 0.05, кај еден показател од вкупно 7 (една во подрачјето барања). Во понатамошното излагање анализирани ќе бидат само показателите за кои се констатирани статистички значајни разлики.

Табела 1: Разлики во компетенциите и барањата кај суп примероците на оперативните менаџери детерминирани според работното искуство во сите фази на развој на оперативниот менаџмент

шифра	работно искуство				
šifra	1-10/11+god.	Mean	Std.Dev.	t	Sig
Компетенции					
Потребни за реал. на работни задачи	1 – 10 год.	3.920	0.116		
	11 + год.	3.915	0.098	0.247	0.805
Потребни за реал. на работни активности	1 – 10 год.	3.912	0.112		
	11 + год.	3.917	0.099	-0.226	0.822
Потребни во контекст на раб.	1 – 10 год.	3.478	0.125		
	11 + год.	3.493	0.156	-0.523	0.602
Барања					
Знаења/ образование	1 – 10 год.	3.102	0.217		
	11 + год.	3.125	0.192	-0.578	0.564
Вештини	1 – 10 год.	3.378	0.233		
	11 + год.	3.233	0.210	3.327	0.001
Способности	1 – 10 год.	2.976	0.230		
	11 + год.	3.029	0.241	-1.150	0.253
Работен стил	1 – 10 год.	3.424	0.162		
	11 + год.	3.396	0.182	0.816	0.416

Од табела бр.2 може да се забележи дека добиените вредности на првиот дел во истата ни укажуваат за еднаквоста на варијансата на Левеновиот тест. Според него бидејќи значајноста е поголема од 0,05 (Sig. = 0,228) во предвид се земени показателите од првиот ред на табелата (Equal variances assumed). Т-тестот на независни примероци со кој се врши споредба помеѓу барањата на оперативните менаџери (**б. вештини**), забележал значајни разлики помеѓу суп примерокот на испитаници со работно искуство од 1 до 10 години со суп примерокот со работно искуство од 11 и повеќе години со сигнификантност на добиените вредности $t = 3,327$ и $Sig. = 0,001$. Средните вредности на разликите помеѓу двете групи изнесува .145. Граничните интервали на веројатноста од 95% се движат од .058 долна (Lower) до .231 горна (Upper) граница.

Табела 2: б) Барања, вештини, помеѓу суп примероците со работно искуство на оперативните менаџери

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	1.470	0.228	3.327	102.000	0.001	0.145	0.043	0.058	0.231
Equal variances not assumed			3.314	98.755	0.001	0.145	0.044	0.058	0.231

Се потврди дека развојот на оперативниот менаџмент како наука, но и како јадро на секоја организација каде се „печи лебот“ и се хранат сите економски показатели и успешноста на организацијата дека за време на транзицијата е дел професионализиран но, сеуште заостанува од светските искуства и почитта што развиените земји го имаат кон оперативниот менаџмент и оперативните менаџери.

ЗАКЛУЧОК

Како заклучок во овој труд ги презентирам синтетизирани деловите од истражувањата кои ги имам реализирани од 2008 до 2022 година кои потврдуваат дека современиот оперативен менаџмент се базира на висококвалитетни кадри – оперативни менаџери кои мораат да ги имаат следните компетенции за да бидат успешни нивните организации.

Потребни знаења и разбирање на оперативните менаџери

- Знаење и разбирање на современите теоретски концепти на оперативниот менаџмент како предуслов за менаџерско оперативно дејствување.
- Разбирање на факторите на:
 - дизајнирање и редизајнирање оперативни процеси;
 - дизајнирање на производи и услуги;
 - синџир на набавки;
 - да дизајнира организација, работни места и услови;
 - да ја разбере организациската технологија и
 - да гради оперативна стратегија.
- Знаење на природата и меѓусебните односи на факторите за зголемување на оперативноста на деловните процеси.
- Знаење за функцијата и постапката за изработка на оперативни планови и оставување оперативни цели и индикатори за успех.
- Поседува способност да врши контрола на спроведувањето на оперативните цели (преку изготвен план за следење и вреднување на остварувањето на оперативните цели).
- Поседува способност за оценка на потребите, можностите и организациските промени кои произлегуваат од нив во организациите.
- Поседува знаење и способност за следење и анализирање на потребите на клучните клиенти, обезбедува тактичка и административна поддршка во оперативната стратегија.
- Умеа да ги менаџира човечките ресурси во рамките на секторот.

Потребно применливо знаење на оперативните менаџери

- Умеа да дизајнира или редизајнира оперативни процеси, производи и услуги, синџир на набавки, да дизајнира организација, работни места и услови, да ја разбере организациската технологија и да гради оперативна стратегија.
- Поседува компетенција за менаџирање со персоналот, подготвување работни распореди и доделување конкретни задолженија.
- Поседува вештини за мотивирање, развој и ангажирање на луѓето во нивната работа, идентификување на вистинските луѓе за вистинската работа
- Поседува компетенција на водење и координирање на активности од бизнисот или одделот кои се однесуваат на производство, утврдување цени, продажба или дистрибуција на производи.
- Поседува компетенција за воспоставување и спроведување на политики, процедури, краткорочни и среднорочни цели, договарање со членови на одбори, функционери во организацијата и членови на персоналот, според потребите.
- Поседува компетенција за прегледување финансиски и продажни извештаи, прегледи на активности и други податоци поврзани со изведбата, со цел мерење на продуктивноста и постигнувањето на целите, како и утврдување на области каде е потребно намалување на трошоци и подобрувања на програмите.
- Поседува способност за управување со финансиски ресурси — утврдување како да се потрошат парите за да се заврши работата и да се даде отчет за таквото трошење.
- Поседува способност за утврдување на барања за персонал, спроведување интервјуа, вработување и обука на нови вработени и надгледување на овие процеси поврзани со персоналот.
- Поседува способност за следење на бизнисите за да се осигура дека тие ефикасно и ефективно ги обезбедуваат потребните услови во рамките на буџетските ограничувања.
- Поседува способност за надгледување активности директно поврзани со производство на производите и нудењето на услугите.
- Поседува способност за раководење и координирање со финансиските и буџетските активности на организацијата со цел финансирање на операции, максимизирање на враќањето на инвестициите и зголемување на ефикасноста.
- Поседува способност да утврдува кои добра или услуги ќе се продаваат, утврдува цени и кредитни услови врз основа на предвидувањата на побарувачката од клиентите.
- Поседува компетенции за менаџирање со текот на добрата во и од производните капацитети.

Потребни комуникациски вештини на оперативните менаџери

- Способен е усно да се изразува, да комуницира информации и идеи по устен пат на начин на кој другите можат да го разберат.
- Способен е да го разбере и процени говорот на соговорникот.
- Способен е за писмено разбирање, да чита и разбира пишани информации и идеи.
- Способен е дедуктивно да резонира, да примени општи правила на конкретни проблеми за да се дојде до одговори кои имаат смисла и најдобри решенија.
- Способен е индуктивно да резонира, да комбинира делови од информации за формирање општи правила или заклучоци.
- Способен е за идентификување и практикување модели на успешно деловно комуницирање, претставување, конвертирање, преговарање и однесување за време на состаноци, деловни оброци и приеми.
- Поседува комуникациска (вербална и писмена) способност за работа со клиенти.
- Поседува вештини на интерперсонално комуницирање, водење на ефективни состаноци.
- Поседува вештини за ефективно индивидуално, групно и јавно комуницирање.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Gaither, N.(1990). *Production and Operations Management*. 4th ed. Dryden Press.
2. Heizer, Jay.(2008). [*Principles of Operations Management*](#), Pearson Education, UK.
3. Jack R. Meredith.(1992). *The Management of Operations: A Conceptual Emphasis*, Fourth Edition, John Wiley and Sons, New York.
4. James M. Wilson.(1995). An historical perspective on Operations Management, Production and Inventory Management Journal, USA.
5. Jacobs, F.Robert/Chase, Richard B./Aquilano, Nicholas J.,(2008). [*Operations and Supply Management*](#), McGraw Hill Higher Education, UK.
6. Кралев, Т.(1993). *Индустриски менаѢмент*, II дел, Производствен менаѢмент и индустриско инженерство, Просветно дело, Скопје.
7. Кралев, Т.(2001). *Оперативен менаѢмент*, Универзитет „Св.Кирил и Методиј, Скопје.
8. Krajewski and Ritzman.(2007). *Operations Management, Strategy and Analysis*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading. Massachusetts. (+ Fifth Edition, 1999)
9. Plenert, Gerhard J.,(2002) [*International operations management*](#), Copenhagen Business School Press, Danmark.
10. Slack, N.,(2006). [*Operations and Process Management*](#), Financial Times/ Prentice Hall, UK.
11. Soklevski, T. (2012). *Contribution of operational management on sustainable Enterprise Competitiveness*, First Scientific Conference - Contemporary management challenges and the organizational sciences, BASIM, Bitola.
12. Soklevski, T. (2012). *Competences of operation managers*, International Scientific Conference globalisation challenges and the social-economic environment of the EU, Faculty of Business and Management Sciences and the School of Business and Management, Novo mesto, Slovenia.
13. Soklevski, T. (2014). Common and special competences of operational managers in the Republic of Macedonia, ISPPi, Skopje.

ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ВО СЕМЕЈНИТЕ БИЗНИСИ, СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА ПРЕНЕСУВАЊЕ СОБСТВЕНОСТА ОД ЕДНА НА ДРУГА ГЕНЕРАЦИЈА.

Бедри Адеми,

Универзитет „Мајка Тереза“ Скопје

удк/udk: 334.722.24:347.232.3].01

Апстракт:

Трансформацијата на бизнисот има суштинско значење за да тој биде успешен и одржлив према нестабилните пазари кои се постојано во притисок од технолошкиот напредок во глобалната економија. Но, трансформацијата не е секогаш сакан процес и обично е препратена со стрес и конфликти кои може да произведуваат непредвидиви последивидици дури и уништување на бизнисот. Кај семејните бизниси (СБ), ако истите сакаат да опстанат таккви, мора да се случи трансферот со менување на генерациите. Џон Вард на емпириски начин докажа дека само 13% од СБ успеваат да бидат пренесени на третата генерација (Ward, 1984: 25). За надминување на економската криза која е се по притсатна, треба да се помагаат СБ да изградат собствени капацитет и да креират адекватна стратегија за континуирана трансформација. Значи, наследството на бизнис секогаш претставува извор на конфликт кои за среќа може да се предвидува. Фактот што 1/3 од литературата напишана за СБ, го нагласува проблемот со наследството, го потврдува важноста на овој процес. Преносот на сопственоста и управувањето со компанијата генерира конфликти и тешкотии, главно поради тоа што овој процес не се одвива на време, мислејќи дека процесот ќе се развие природно сам по себе и мислејќи дека има доволно време и дека сега не е најдобриот момент. Ваков пристап е погрешен, бидејќи овој процес бара проактивно дејствување, стратешко планирање и посветеност за да се постигне саканата цел а тоа е организацијата после трансферот да биде по успешна. За да може процесот на пренос на наследството да биде поуспешен, тој мора да се развива во неколку фази. Ненси Аптон ги предлага овие фази: иницирање, селекција, обука и транзиција. (Ненси Бауман-Аптон: 2000: 12).

Иницирањето ги претставува првите моменти кога треба да се зборува за бизнисот пред потенцијалните наследници и се разбира дека мора да се зборува афирмативно и да се осврне на неговите благодети ако сакаме кај нив да ја всадиме подготвеноста да се вклучат и да го наследат бизнисот подоцна.

Селекција на кандидат е многу зависна од бројот на потенцијалните кандидати но и од нивните капацитети. Треба да се земат во обзир сите перформаниси и треба да се одредат општи критериуму за да се види кои повеќе одговара на дадената ситуација,

Обука на кандидатот треба да биде специфична и да се прави со конкретен план каде по потреба да се вклучат и консултати и од надвор ако ги нема во фирмата.

Транзицијата е последна фаза која не во општо едноставна и претставува клучен момент, бидејќи треба се презема одговорност и да се одреди точно улогата и позиција на основачот на бизнисот.

Целта на овој труд е да објасни во детали овој процес и да се дизајнира модел кој ќе ги даде насоките за како мајдобро треба да се одвива процес.

Клучни зборови: трансфер на СБ, селекција на суксесор, обука, конфликт

ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS IN FAMILY BUSINESSES, WITH SPECIAL REFERENCE TO TRANSFERRING OWNERSHIP FROM ONE GENERATION TO ANOTHER.

Bedri Ademi,
University "Mother Teresa" Skopje

Abstract

Business transformation is essential for it to be successful and sustainable in the face of volatile markets that are constantly under pressure from technological advances in the global economy. But transformation is not always a desired process and is usually accompanied by stress and conflicts that can produce unpredictable consequences and even destroy the business. In the case of family businesses (FB), if they want to survive, the transfer must happen by changing the generations. John Ward empirically proved that only 13% of FB manage to be transmitted to the third generation (Ward, 1984: 25). In order to overcome the economic crisis, which is more and more urgent, FB should be helped to build their own capacity and create an adequate strategy for continuous transformation. So, the succession of a business is always a source of conflict which is fortunately predictable. The fact that 1/3 of the literature written on FB emphasizes the transfer problem confirms the importance of this process. The transfer of ownership and management of the company generates conflicts and difficulties, mainly because the owners do not take attention on time, thinking that the process will develop naturally by itself and thinking that there is enough time and that now is not the best moment. This approach is wrong, because this process requires proactive action, strategic planning and commitment to achieve the desired goal, which is to make the organization more successful after the transfer. In order for the inheritance transfer process to be more successful, it must develop in several stages. Nancy Upton suggests these stages: initiation, selection, training and transition. (Nancy Bowman-Upton: 2000: 12).

Initiation represents the first moments to talk about the business to potential successors and of course one must speak affirmatively and refer to its benefits if we want to instil in them the willingness to get involved and inherit the business later.

Candidate selection is highly dependent on the number of potential candidates and their capacities. All performances should be taken into account and general criteria should be determined to see which one is more suitable for the given situation.

The training of the candidate should be specific and should be done with a concrete plan where, if necessary, consultations should also be included from outside if there are none in the company.

The transition is the last phase, which is not generally simple and represents a key moment, since responsibility should be taken and the role and position of the founder of the business should be exactly determined.

The purpose of this paper is to explain this process in detail and to design a model that will provide guidance on how the process should be carried out.

Keywords: SB transfer, successor selection, training, conflict

ВОВЕД

Организациската трансформација е директно врзано со промените кои по природа се мултидимензионални и комплексни концепти кои не секогаш може да се антиципират, затоа и заслужуваат да бидат подетално анализирани

Во барањето стабилна или растечка позиција на високо нестабилните пазари и под постојан притисок од технолошкиот напредок, организациите често бараат деловни трансформации како големи револуционерни промени (Венкатраман, 1994) кои им обезбедуваат понов начин на водење бизнис. Природата на таквата трансформација зависи од тоа дали бизнисите се во време на раст (Чербаков, Галамбос, Харишанкар, Калјана и Ракам, 2005) или криза (Ashurst & Hodges, 2010),

Сепак, бизнис трансформацијата е потешка за семејните бизниси (Brenk et al., 2019) бидејќи нивната култура и статус кво се многу ригидни и тешко се менуваат (Naldi et al., 2007).

Ако се прифати дефиницијата дека СБ е вид на претпријатие каде основниот капитал е контролиран и управуван од два или повеќе членови на семејството, со јасни тенденции за наследување на генерациите што доаѓаат, со цел да се спаси имотот во рамките на семејство, (Бедри А. 2005), секој сопственик на СБ сака неговиот бизнис да биде трасфериран на генерациите што доаѓаат, но тука и се јавуваат конфликти. Фактот што 1/3 од литературата напишана за СБ го нагласува проблемот со наследството, зборува сам во себа за важноста на овој проблем.

Овој процес е секогаш проследен со конфликти кои доколку не се менаџираат може да ескалираат и да го ризикуваат СБ. Ова е една од многуте причини зошто СБ немаат долг век на траење. Ward на емпириски начин докажа дека само 13% од СБ успеваат да бидат предадени на третата генерација (Ward, 1984: 25). Затоа на процесот на генерациски промени секогаш треба да се посвети посебно внимание. Промените се константна појава и за СБ, затоа со нив треба да се справи ефикасно организацијата, бидејќи промените имаат еден заеднички именител со стресот, лутината, лошото комуницирање и однесување што произведува неминовно дифункционален конфликт. Трансформацијата на СБ вклучува изработка на внимателно осмислен план со јасни цели и временски рокови и негово спроведување со најмало нарушување.

За да може процесот на пренос на наследството да биде поуспешен, тој мора да се развива во неколку фази. Ненси Аптон ги предлага овие фази - иницирање, селекција, обука и транзиција. (Ненси Бауман-Аптон: 2000: 12)

ИНИЦИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ

Иницирање на проблемот е фазата кога децата почнуваат да учат за СБ, а тоа почнува од моментот кога децата ќе почнат да се осознаваат себеси. Не е секогаш паметна мислата дека децата треба да се оставаат сами да одлучат за нивната кариера. Детето може да добие позитивен впечаток за семејниот бизнис, ако родителите ги пренесуваат дома придобивките од бизнисот, така децата ќе го гледаат бизнисот во многу добро светло. Родителите треба да им кажат на децата во секоја ситуација дека нивната врата за приклучување кон бизнисот е секогаш отворена и дека тоа животна желба на родителите. Треба да се афирмираат предностите кои ги дава бизнисот, слободно да се комуницира и да се дабатира на теми „како јас станав бизнисмен“ и „кога би се родил повторно, дали би го следел истиот пат“ и сл. Вака поставените теми можат да ги мотивираат децата за да го наследат и продолжат бизнисот. Проф. Nancy Уртап вели: „Вашите деца треба да научат какви вредности претставува бизнисот, што претставува деловната култура и каде се движи бизнисот.“ Ако децата имаат можност добро да го разберат оваа, сигурно дека ќе бидат потенцијални кандидати за наследство на СБ.

СЕЛЕКЦИЈА НА КАНДИДАТОТ

Селекција на кандидатот е момент кога се избира кој ќе биде сопственикот на фирмата за следната генерација. Идентификација на потенцијалниот наследник е важна фаза за превенција на конфликтот при наследството. Со право се вели дека ова е најтешкиот процес во целиот процес на транзиција, кога треба да се одбере помеѓу поголем број на кандидати. Овој процес може да биде катастрофален за хармонијата во семејството. Обично сопствениците ги бираат наследниците според: возраста, полот, квалификацијата и способност.

Има неколку начини за решавање на овој проблем:

а) избирање на постарото дете - може да биде добро решение, ако тоа има квалитети да го води бизнисот.

б) стратегија „трка на коњи“, која е доста успешна за големите компании (да се избере најспособниот).

в) развивање на одредени стратешки цели за дел од бизнисот и давање можност на потенцијалниот кандидат да се покаже со своите способности во тој сегмент.

Исто така, стратешкиот план за следните пет години може да биде добар тест за да се тестира кандидатот колку тој го разбира и е во состојба да го применува истиот.

Добар начин за селекција е и опис на работното место на кандидатот со сите квалификации, искуства, способности за одлучување, лидерство и други лични атрибути. Ваквиот начин го отстранува емоционалниот аспект при селекцијата на кандидатот.

ОБУКА НА СЕЛЕКТИРАНИОТ КАНДИДАТ

Сопственикот на СБ треба да посвети повеќе време и важност на обуката на кандидатот кој е селектиран како потенцијален наследник, но животот на сопствениците на СБ обично е многу динамичен и тие немаат слободно време. Тие обично и не добри обучувачи, уште по малки сами да го тренира наследникот, посебно ако е негово дете, поради оваа причина како алтернатива треба да се најде друго лице од претпријатието кое ќе ја преземе оваа улога. Неопходно е тој да биде доверлив на сопственик, кој има логично размислување, посветеност на работа. Сите овие активности треба да бидат во рамките на деловната политика и да се следат на доверлив начин до лицето кое се обучува. Во овој процес со важност е временската рамка како и еволуцијата на достигнувањата.

Во однос на обуката, вниманието паѓа на следниве области:

- Способност за водство на бизнисот;
- Стратегија за решавање на конфликтите,
- Начин на донесување на одлуки;
- Претприемачки дух, ориентација кон контролиран ризик;
- Интерперсонални улоги и интегрална способност.

Пожелно е на приправникот да му се даде конкретен случај за да може да донесе одлуки со цел да процени на кое ниво се овие способности. Ова не треба да се зема како класичен тест, а помалку како провокација.

Посебно внимани при оценувањето на кандидатите, треба да се земат предвид следново:

- Дали се посветени на мисијата на компанијата?
- Дали тие имаат способност да го движат бизнисот напред?
- Дали можат да размислуваат независно и да имаат добро расудување?
- Дали тие имаат лидерски таленти потребни за преземање тешки одлуки и мотивирање на другите? (Peter Leach, 2011)

Конкретно треба да се внимава на стилот на управување на наследувањето, да не биде со голема разлика од самиот основач, бидејќи претпријатието може да има шок меѓу вработените и клиентите поради процесот на транзиција. За стилот на управување напишале многу автори. Како најдобар може

начин би предложиле идентификација на методологијата на менаѢрски стилови на Адигес. Тој ги дефинира тие четири стилови на управување.

Р (Производител) Способности за производство, или задоволување на потребите на клиентите.

А (Администратор) капацитети за администрација, односно работа извршена врз основа на претходно дефинирани правила.

Е (Претприемач) преземање капацитети, преземање ризик за која било работа, проект или нов ангажман.

И (Интегратор) интеграциските капацитети на работите и вработените. Интеграцијата е остварување на целите за постоење на секој систем. (Адигес; 2002)

Според авторот, ниеден човек не може да ги поседува сите овие стилови на максимално ниво, но мора да има два од нив каде има повеќе афинитети. Улогата на менаѢр-обучувач е да ги споредува стиловите на основачот и наследникот, да ја ориентира обуката кон стилот на кандидат-наследник најмногу недостасува и да го даде истиот стил што го имал сопственикот на бизнисот. Ако наследникот е подготвен на овој начин, тогаш трансферот на менаѢрот нема да има големи промени на успехот на СБ: Ова ќе придонесе да се заштити имиџот на претпријатието и вработениот да се чувствува безбедно. На овој начин ќе бидат заштитени клиентите и купувачот. Овде треба да се спомене дека оваа одредба е потполно применлива за бизниси кои се успешни.

ТРАНЗИЦИЈА

Транзиција е процес кои го означува моментот кога основачот се пензионира. За да биде успешна транзицијата, треба да се преземат следниве активности:

- Транзицијата да се случува во строго одредено време
- Да биде целосна (претприемачот да не се појавува повеќе како сопственик).
- Претприемачот јасно да биде посветен на направениот план за наследството.

Некои експерти советуваат дека транзицијата може да биде ефективна ако основачот зема слободни денови и го остава наследникот сам да се справи со актуелните проблеми. Така, наследникот ќе се „мери“ себеси, а основачот ќе може да биде сигурен дека неговиот бизнис ќе работи успешно и без него. Ова може да ги мотивира и вработените, да даде една поголема доза на сигурност кај клиентите и партнерите, дека и после смена на генерациите бизнисот сигурно ќе продолжи да биде успешен. Ова ја покажува силата на еден комплементарен тим кој се создал и кој продолжува со успешно работење, тим кој е потребен за функционирање на целината. Функционалното поврзување на разликите што во себе ги носи смената на генерациите и нивното интегрирање е потребно за да се овозможи континуитет на бизнисот.

ЗАКЛУЧОК

Преносот на СБ не мора да се смета само како промена на управување, туку како целосен трансфер на богатство што се градило и развивало со генерации, вклучувајќи ги сите вредности, што ја сочинуваат организациската култура. Како резултат на тоа, поради суштинската сложеност на сукцесијата на СБ, од клучно значење е да се врши трансферот и да му даде на СБ не само шанси за опстанок, туку тој уште повеќе да се развива, затоа, трансферот на СБ треба да започнува што по рано, да се развива према фазите кои беа споменати и многу е битно да целиот процес да биде транспарентен. За навреме на информираниост на сите стејкхолдери Nancy Upton вели:

„Има бенефиции за раното објавување, вклучително (1) смирување на вработените, добавувачите и клиентите, (2) овозможување време на браќата и сестрите да се прилагодат на одлуката и да донесат алтернативни одлуки за кариера, доколку е потребно, и (3) овозможување на претприемачот да планира за пензионирање.“

Планот за успешен трансфер на бизнисот треба да биде во пишувана форма и според Joe Astrachan и др. ги поседува следните карактеристики:

- Структурирање на предложеното наследство со сите нејзини специфики
- Планирање за непредвидени случки за да се осигурува дека бизнисот ќе продолжи да работи успешно
- Поставување временска рамка за трансфер на сопственоста и одредување на улогите во транзиција за членовите од семејството и другите вработени.
- Сопштување на планот и потребните аспекти од планот на членовите од семејството и другите релевантни интересенти. (Astrachan, et, 2003)

Планот за ревизија на клучните документи вклучувајќи: договори со акционерите, компаниски планови за реструктурирање, трансфер на акции, договори со осигурителни компании и др

Еве уште неколку совети за елиминирање на деструктивните конфликти при наследството на бизнисот:

- Со планот за наследство да се стартува што порано, минимум 5 години пред пензионирањето на сопственикот .
- Да се имаат предвид сите опции за наследство и да се разговара отворено за тоа.
- Да се запознаат сите членови од семејството за планот за наследство и да се направи во пишана форма.
- Да се има разбирање за амбициите и квалификациите на кандидатите.
- Да се одвои доволно време за тренинг со новиот наследник и да се биде трпелив за време на обуката.
- Да му се даде можност на секој иден наследник.
- Да се почитува определениот датум за одење во пензија.

Конфликтот во СБ во процесот на транзицијат може да се случи, но добрата страна на овој конфликт е фактот што тој може да се антиципира а да се подготвуваат сите актери во СБ за овој процес.

ЛИТЕРАТУРА

1. Astrachan, Joseph H., McMillan, Kristi S., Conflict and communication in the family business Marietta: Family Enterprise Publishers, 2003)
2. Ashurst, C., & Hodges, J. (2010). Exploring Business Transformation: The Challenges of Developing a Benefits Realization Capability. Journal of Change Management,
3. Cowan-Sahadath, K. (2010). Business transformation: Leadership, integration and innovation - A case study. International Journal of Project Management, 28(4), 395-404.
4. L. Cherbakov, G. Galambos, R. Harishankar, S. Kalyana, and G. Rackham, "Impact of Service Orientation at the Business Level," IBM Systems Journal, Vol. 44, No. 4, 2005,
5. Naldi et al., 2007, Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms, Family Business Review
6. Nancy Bowman-Upton: 2002 "Transferring Management in the family-Owned business" Institute for family Business Waco Texas
7. Peter Leach, 2011, Family Businesses Family Businesses The Essentials; Profile Books Ltd)
8. Ward, J. L 1987 „Keeping the Family Business Healthy- How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership“, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London,
9. Адеми Бедри, 2007, Менаџмент на семејниот бизнис, Тетово, Арберија дизајн.
10. Исак Адигес „Совладување на промените“, Детра, Скопје, 2002

ПРИМЕНАТА НА ЦЕЛОСНОТО УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТОТ (TQM) КАКО ОДГОВОР НА СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ ОД ПРОЦЕСОТ НА ТРАНЗИЦИЈА

Доц. д-р Катерина Кареска

Универзитет "Св. Климент Охридски"- Битола,
Научен Институт за тутун- Прилеп,
Република Северна Македонија
e-mail: katekareska@gmail.com, katerina.kareska@uklo.edu.mk

удк/udk: 005.6:[334.7:303.62(497.7)

АПСТРАКТ

Целосното управување со квалитет како современ концепт почнува да се имплементира и во организациите во Република Северна Македонија. Неговото имплементирање се базира на согледувањата на позитивните ефекти кои ги нуди.

Целосно управување со квалитетот претставува промена во смисол на начинот на извршување на работите, но и во односот меѓу и со вработените, односот со купувачите и односот со окружувањето. Со примената на целосно управување со квалитет се случуваат технолошки промени, структурни промени, промени кај вработените и промени на производите и услугите и сл.

Со воведувањето на TQM се постигнува поголема ефикасност. Вработените треба да знаат дека TQM нема крај и постојано се усовршува. Управувањето со организациските промени кои ги предизвикува воведувањето на TQM, во суштина претставува критична компонента при самата имплементација. Значи, основна задача на менаџерите на сите нивоа при одлуката за примена на TQM во организацијата е да ги уверат вработените дека треба да се напушти дотогашниот начин и да се насочат кон нов начин на извршување на задачите и активностите.

Клучни зборови: квалитет, целосното управување со квалитет, менаџерски предизвици, транзиција

THE APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) AS A RESPONSE TO MODERN MANAGEMENT CHALLENGES FROM THE TRANSITION PROCESS

Assoc.Ph.D. Katerina Kareska,
University "St. Kliment Ohridski"- Bitola,
Scientific Tobacco Institute - Prilep, R. North Macedonia
e-mail: katekareska@gmail.com, katerina.kareska@uklo.edu.mk

ABSTRACT

Total quality management as a modern concept is starting to be implemented in organizations in the Republic of North Macedonia. Its implementation is based on the perceptions of the positive effects it offers.

Total quality management represents a change in terms of the way of doing things, but also in the relationship between and with employees, the relationship with customers and the relationship with the environment. With the application of total quality management, technological changes, structural changes, changes in employees and changes in products and services, etc.

By introducing TQM, greater efficiency is achieved. Employees should know that TQM has no end and is constantly being improved. Managing the organizational changes caused by the introduction of TQM is essentially a critical component of the implementation itself. So, the main task of managers at all levels when deciding to apply TQM in the organization is to convince employees that they should abandon the previous way and focus on a new way of performing tasks and activities.

Keywords: quality, total quality management, managerial challenges, transition

ВОВЕД

Целосното управување со квалитет како современ концепт овозможува видливи промени во организациите, притоа нуди неколку организациски форми на примена. На организациската структура влијаат неколку фактори за кои подоцна ќе стане збор, како и за конкуренцијата како елемент за остварување на структурните промени во организациите. Аналитичкиот концепт на интеграцискиот пристап го опфаќа и дефинирањето на истиот, а во насока стекнување конкурентска предност. Не треба да се заборава ниту организациската култура при воведување на TQM.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Истражувањето во овој труд е реализирано во согласност со современата методологија на научно-истражувачката работа. Истото е засновано врз аналитичка дескриптивна методологија која има за цел да даде релевантни сознанија за интеграцискиот пристап на целосното управување со квалитетот, каде организациите ќе одговорат на есенцијалните прашања поставени во истражувањето.

Класичното дескриптивно истражување и користената квантитативна методологија резултираат со квалитативни сознанија во заклучните согледувања во овој труд.

За прибирање на податоците користен е структуриран анкетен прашалник. Во истражувањето учествуваа 52 организации од различна дејност. За да биде истражувањето порепрезентативно, не се земени предвид големината и векот (староста) на постоење на организациите како и други особености.

Одзивот беше 73% што е прилично добар. Вкупниот број на добиени пополнети прашалници е 38. Квантитативните резултати добиени од анкетниот прашалник се обработени во компјутерско-статистичка програма Excel, додека квалитативните податоци дескриптивно се прикажани.

Во целина, истражувањето има оперативен карактер, временски доста актуелно и насочено кон согледување на состојбите во реален и актуелен период на работење.

ДЕФИНИРАЊЕ НА ИНТЕГРАЦИСКИОТ ПРИСТАП НА ЦЕЛОСНО УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТОТ ЗА СТЕКНУВАЊЕ КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

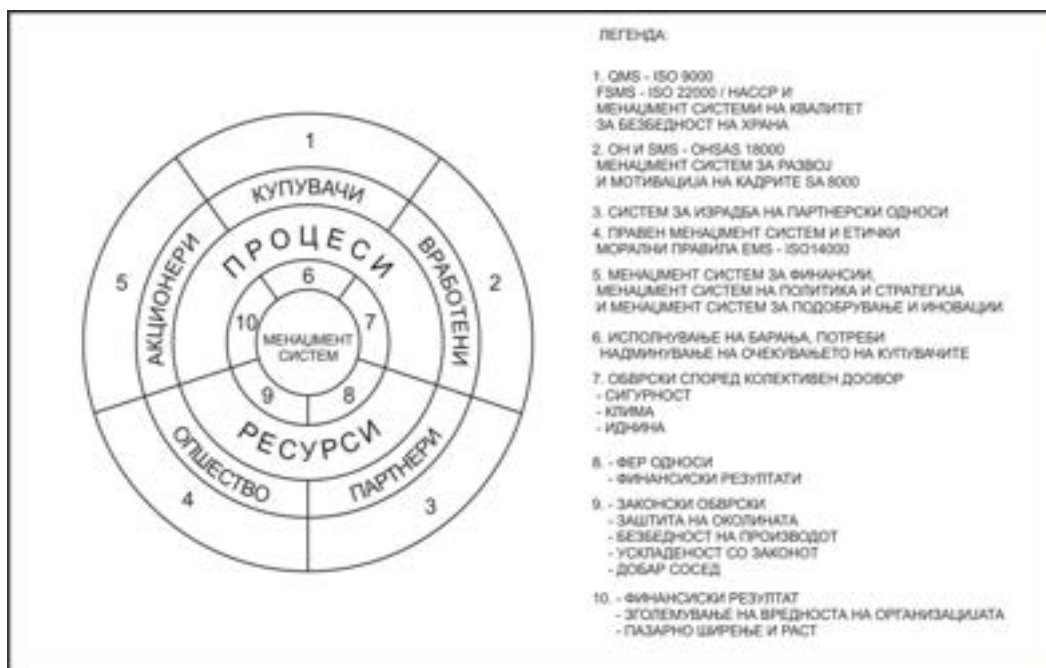
Реализацијата на интеграцискиот пристап на TQM често се базира на интересите на главните корисници на организацијата, и во суштина претставува голем предизвик којшто бара особена способност на менаџментот. За да се исполнат барањата на секој корисник, потребно е да се изгради интегриран менаџмент систем. Со така изграден систем се остваруваат различни цели, а истиот се состои од:¹⁰

- QMS – менаџмент систем на квалитет кој е во склад со барањата на ISO 9001 и
- FSMS - менаџмент систем за безбедност на храна за организации од сите области на работење, а е усогласен со барањата на стандардите ISO 22000 или HACCP, заради задоволување на купувачите;
- парцијален менаџмент систем на финансии со цел задоволување на барањата на сопствениците;
- стратешки менаџмент, менаџмент на политика и менаџмент на подобрување и иновации заради остварување на целите на раст и развој, што повремено се интереси на сопствениците;
- EMS - менаџмент систем за животна средина усогласен со барањата на стандардот ISO 14001, што претставува интерес на општеството;

¹⁰ Heleta, M., "Menadžment kvaliteta", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str.104-110

- DHSMS - менаџмент систем за здравје и безбедност на работа кој треба да биде во склад со барањата на стандардите OHSAS 18001 што претставува интерес на вработените;
- менаџмент систем на општествена одговорност кон вработените, а е во склад со барањата на стандардот SA 8000;
- менаџмент систем на развој и мотивација на вработените и сл.

Слика бр.1: Структура на TQM со интегрирање на менаџмент системот



Извор: Heleta, M., „Menadzment kvaliteta“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str.104-110

Од сликата бр.1, структурата на TQM концептот ги покажува релациите помеѓу парцијалните менаџмент системи во организацијата во однос на нејзините корисници. Во суштина, тоа претставува прв чекор кон изградба на интегриран менаџмент систем со кој може да се остварат целите на TQM и со кој се обезбедува конкурентска предност. Според концептот, од менаџерите се бара да спроведат целосна трансформација на стилот на менаџирање.

АКТИВНОСТИ НА TQM СТРАТЕГИЈА

Интеграцискиот пристап на целосно управување со квалитет резултира со одредени активности кои се тесно поврзани со стратегијата која ја предвидува истиот. На следната табела бр.9 се прикажани активностите на TQM стратегија:

Табела бр.1: Активности на TQM стратегија

TQM стратегија	Активности на TQM стратегија
Лидерство на врвниот менаџмент	1. Политика на квалитет инкорпорирана во работната визија на организацијата, додека пак основните принципи се применуваат од сите вработени
	2. Целите на квалитет се јасно дефинирани, структурирани по нивоа, се следат и се изведуваат корективни акции

	3. Работните процедури претставуваат основа на политиката на квалитет
	4. Одговорностите и овластувањата за квалитет се јасно дефинирани
Целосно образование и обука	1. Обука за менаџментот и вработените за примена на нов концепт за квалитет 2. Workshop-ови за сите нивоа и функции со крос-функционални тимови за примена на нов концепт за квалитет 3. Специјалисти од различни функции се обучуваат за примена на алатите и техниките за унапредување на квалитетот во својата функција 4. Обука за останатите има со цел да им укаже за местото и значењето на нивната работа во новиот концепт на квалитет
Ориентација кон пазарот	1. Истражување и анализа на барањата од купувачите и пазарот 2. Се врши постојан бенчмаркинг на компанијата (студии на компетенциите) 3. Трендовите на пазарот се следат континуирано 4. Активности на ниво на производ од иницијална идеја до користењето се планираат и следат од аспект на квалитет
Програма за унапредување на квалитет	1. Тимот за квалитет на високо ниво (топ менаџментот) ги донесува и ги следи целите, приоритетите, надзор, координација и управување со сите активности на програмите за унапредување на квалитетот 2. Обуки за примена на алатите и техниките за континуирано унапредување 3. Следење на трошоците за квалитет, нивна анализа и преземање корективни акции 4. Следење и анализа на информациите од корисниците 5. Оцена на сопствениот TQM модел се врши преку некој од моделите за TQM наградите

Извор: Heleta, M., „Menadzmnt kvaliteta“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str.104-110

Лидерството на врвниот менаџмент кој треба да извршува одредени активности. Една од нив е да води политика на квалитет, инкорпорирана во работната визија на самата организација. Притоа, врвниот менаџмент мора да води сметка, основните принципи да ги применуваат сите вработени. Друга, значајна активност е поврзана со целите на квалитетот каде што истите мора и треба да бидат јасно дефинирани и структурирани по нивоа. Врвниот менаџмент мора да ги следи за да може благовремено да преземе и да спроведе корективни акции. Работните процедури кои претставуваат основа на политиката на квалитет се, исто така, активност за која е задолжен врвниот менаџмент. Подеднакво важна за лидерството на врвниот менаџмент е и активноста со која ги утврдува одговорностите и овластувањата за квалитет кои секогаш мора да бидат јасно дефинирани.

Втората стратегија на TQM системот го предвидува целосното образование и обука на вработените. И тука се предвидени одредени активности. Најнапред, тука е обуката за менаџмент и за вработените за примена на нов концепт за квалитет. Целосното образование и обука како активност, ги предвидува и workshop-овите кои се предвидени за сите нивоа и функции, а кои во себе имаат cross функционални тимови за примена на новиот концепт за квалитет. Друга активност која влегува во составот на целосно

образование и обука е обуката на специјалисти од различни функции кои ќе можат успешно да ги применуваат алатките и техниките за унапредување на квалитетот во својата функција. А целосното образование и обука вклучува и обука на останатите вработени, со цел да ги сфатат местото и значењето на нивната работа во новиот концепт за квалитет.

Истражувањето и анализата на барањата од купувачите и пазарот се една од активностите кои ги предвидува TQM стратегијата кога станува збор за ориентација кон пазарот. Втора активност која треба да ја преземе една организација при интеграцискиот пристап на TQM системот е да се врши постојан бенчмаркинг на организацијата, односно да се прават постојани студии на компетенциите. Ориентацијата кон пазарот како TQM стратегија нема да биде целосна ако не се следат во континуитет трендовите на пазарот. Тоа е од суштинско значење заради преземање на следни чекори на организацијата. Исто така, ориентацијата кон пазарот предвидува и активности на ниво на самиот производ. Тоа подразбира активности од иницијалната идеја сè до користењето на одреден производ. Овие активности ги опфаќаат планирањето и следењето на производот од аспект на неговиот квалитет.

Активностите на TQM стратегијата продолжуваат преку програмите за унапредување на квалитетот. Првично, тимот за квалитет на највисоко ниво (топ менаџментот) ги донесува и ги следи целите и приоритетите. Притоа, не ги запоставува, ниту надзорот и координацијата, а што е, исто така важно, управува со сите активности на програмите за унапредување на квалитетот. Друга активност на TQM стратегијата е организирање и одржување обуки преку кои вработените ќе се оспособат на најдобар можен начин да ги користат алатките и технологиите за континуирано унапредување. Со програмите за унапредување на квалитетот предвидено е и задолжително следење на трошоците кои се поврзани со квалитетот, нивна постојана анализа и преземање корективни акции. Една од суштинските акции која служи за унапредување на квалитетот е следењето на информациите кои доаѓаат од купувачите, како и детална анализа на истите. Подеднакво значење има и оценката на сопствениот модел на TQM. Тоа се прави преку избор на некој од моделите за TQM наградување.

ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ЦЕЛОСНОТО УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТОТ ВО ПРОИЗВОДНИ ОРГАНИЗАЦИИ

Самата имплементација на целосното управување со квалитетот носи со себе низа промени во работењето на организацијата. Самиот концепт не носи само промени во задачите или во активностите, ниту само во производниот процес. Со имплементирањето на TQM концептот организациите ќе претрпат низа од промени кои ќе се случат во целокупното работење. Организациите ќе го променат своето фокусирање, ќе го сменат начинот на дејствување, начинот на планирање и уште други промени ќе се случат при имплементацијата на TQM. Во продолжение е даден табеларен приказ со цел да се направи споредба на производните организации кои го имаат имплементирано TQM и оние кои го немаат.

Табела бр.2: Споредба на производни организации со и без имплементиран TQM

Карактеристика	TQM организација	Организација без TQM
Фокус на	кон купувачите	кон производството
Мерење на резултатите	врз основа на фактите	врз основа на мислењето
Цел на компанијата	ативности насочени на резултатите	активности насочени на методите и алатите за унапредување на квалитетот
Начин на делување	ориентација кон акции	ориентација кон непроверени информации
Облик на лидерство	професионално лидерство	аматерско лидерство

Обем на активности на квалитетот	активностите на квалитетот ги опфаќаат сите сектори и функции	активностите на квалитетот ги опфаќаат само најважните делови на организацијата
Обем на обуките за квалитет	обуки за квалитет на сите вработени	обуките за квалитет се однесуваат само на вработените во функцијата за квалитет
Начин на идентификување на целите	системски пристап на идентификување на целите	интуитивни цели без мерења
Планирање	долгорочен поглед на стратегијата, мисијата и визијата на организацијата	краткорочен поглед на стратегијата, мисијата и визијата на организацијата
Начин на решавање на проблемите	постојаните проблеми систематски се идентификуваат, анализираат и решаваат	повремено и несистематско решавање на проблемите-„гасење на пожарот“
Начин на дејствување врз проблемите	превентивно дејствување на проблемите (проактивно)	реактивно дејствување на проблемите
Ангажирање на вработените	вклучување и партиципација на сите вработени	поединечно ангажирање

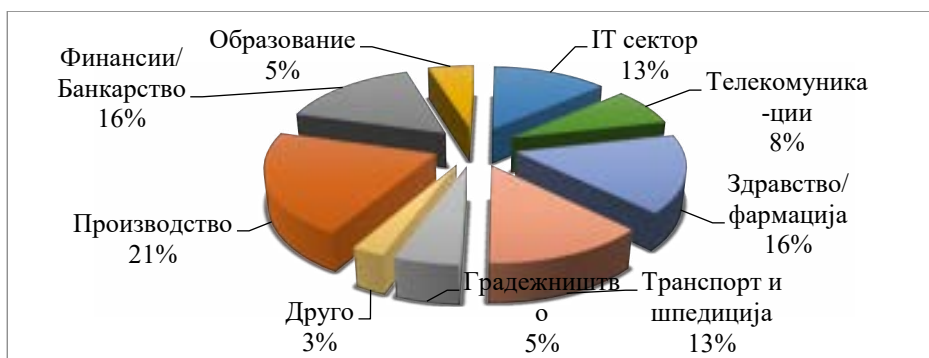
Извор: Собствен приказ

Од табеларниот приказ видливи се карактеристиките кои ги потенцираат предностите што ги стекнуваат организациите со имплементирањето на TQM во своето работење. Наспроти нив се карактеристиките на работење на организации кои го немаат имплементирано споменатиот систем во својата дејност.

ПРИКАЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

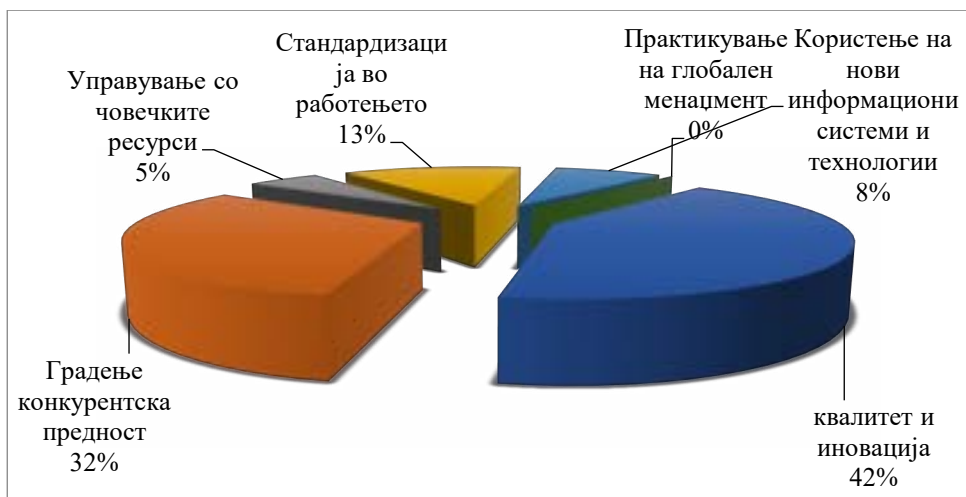
Од анкетираниите, 21% организации се занимаваат со производство, по 16% се од областа на финансии и банкарство и од здравството и фармацијата. 13% се од транспорт и шпедиција и од ИТ секторот, 8% се од областа на телекомуникации, а по 5% се од образованието и од градежништвото. Само 3% се занимаваат со друга дејност (графикон бр.1). Овој графикон го покажува процентуалното учество на организации според областа на дејствување кои дале одговори на анкетниот прашалник. Во следните графикони се прикажани како се однесуваат организациите од различни дејности во поглед на стекнување конкурентска предност.

Графикон бр.1 Област на дејствување



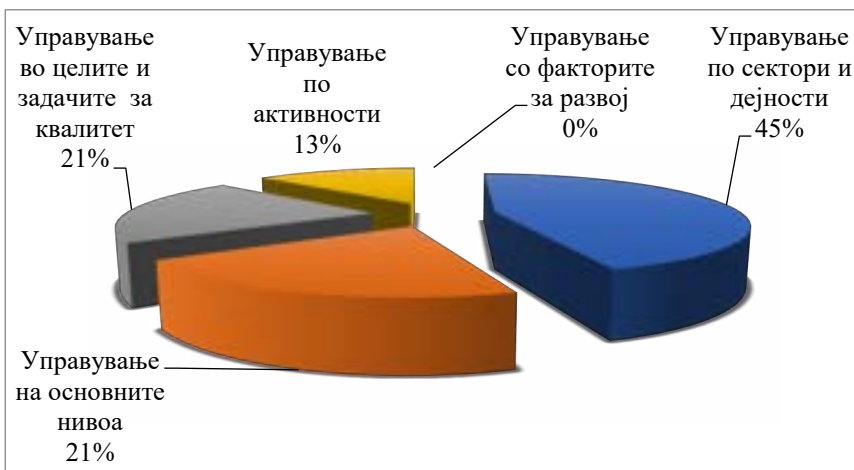
На прашањето: *Кои се главни предизвици на Вашата организација?* 42,11% организации одговориле дека главен предизвик им се квалитетот и иновациите, за 31,57% тоа претставува градењето на конкурентска предност. 13,16% одговориле дека главен предизвик за нив е стандардизацијата во работењето, за 7,89% тоа е користењето на нови информациона системи и технологии, а само за 5,26% главен предизвик е управувањето со човечките ресурси (графикон бр.2). За ниту една организација практикувањето на глобален менаџмент не претставува главен предизвик. Резултатите укажуваат дека организациите се насочени кон остварување на висок квалитет што е добро за целосното управување со квалитетот, но е запоставено управувањето со човечките ресурси. Тоа укажува на потребата од поголема посветеност од страна на менаџментот кон човечките ресурси, затоа што тие се примарен фактор во процесот на создавање на висок квалитет. Исто така, од графиконот се забележува дека голем е бројот на организации кои како главен предизвик ја посочуваат конкурентската предност. Организациите кои сакаат да остварат конкурентска предност мора да имаат јасно дефинирани цели и јасно дефинирани стратегии кои им овозможуваат постигнување на истата. Не треба да се занемарат и другите понудени одговори затоа што и тие се значајни предизвици со кои се соочуваат анкетираниите организации. Сепак, доколку организациите сакаат да остварат конкурентска предност мора да бидат насочени кон остварување на повеќе предизвици, т.е нивната стратeгиска цел треба да биде интеграција од сите нив.

Графикон бр.2 Кои се главни предизвици на Вашата организација?



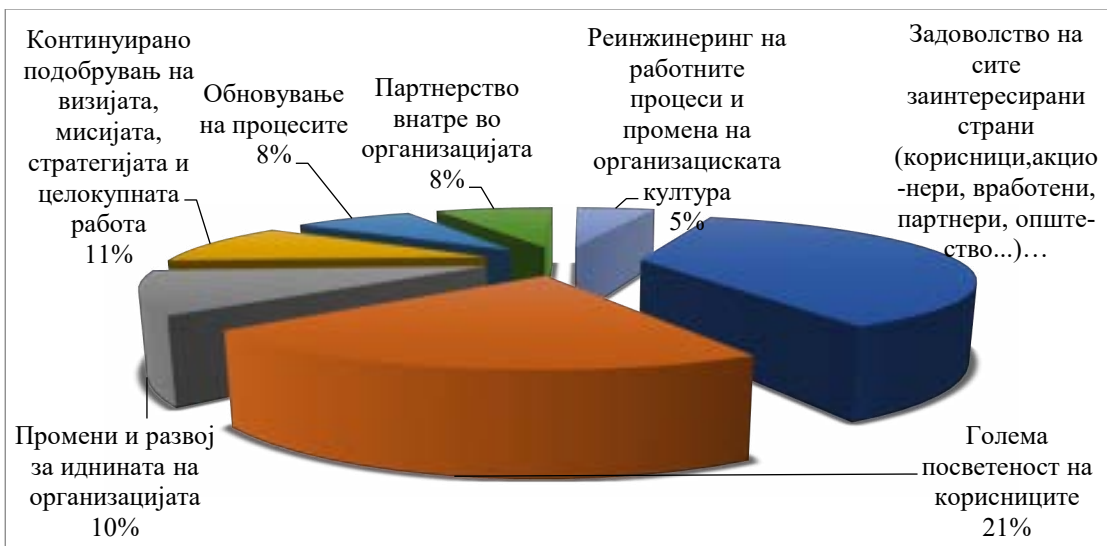
На прашањето: *Во Вашата организација системот за управување со квалитет се одвива преку;* 44,74% организации одговориле дека системот за управување со квалитет се одвива преку управување по сектори и дејности (графикон бр.3). Во 21,05% истиот се спроведува преку управување на основните нивоа, а во 21,05% преку управување во целите и задачите за квалитет. Во 13,16% споменатиот систем функционира преку управување по активности. Ниту една организација како систем за управување со квалитет не го посочила управувањето со факторите за развој. Практиката во иднина ќе покаже кои од овие организации успешно управувале со квалитетот, т.е кој е најдобриот систем за управување со квалитетот. Во секој случај, управувањето со квалитетот е од особена важност во создавањето конкурентска предност.

Графикон бр.3 Во Вашата организација системот за управување со квалитет се одвива преку:



На прашањето: *Што за Вашата организација претставува целосен квалитет?*, 36,84% организации одговориле дека целосен квалитет претставува задоволство на сите заинтересирани страни, 21,05% одговориле дека тоа е голема посветеност на корисниците, 10,54% сметаат дека тоа се промени и развој за иднината на организацијата и 10,54% организации сметаат дека тоа е континуирано подобрување на визијата, мисијата, стратегијата и целокупното работење. 7,89% велат дека целосниот квалитет е обновување на процесите, а други 7,89% дека тоа е партнерство внатре во организацијата (графикон бр.4). Само 5,26% велат дека целосниот квалитет претставува реинженеринг на работните процеси и промена на организациската култура. Од одговорите на анкетираниите може да се заклучи дека сè уште организациите треба да работат на зголемување и подобрување на задоволството на сите заинтересирани страни. Всушност тоа е и примарна задача на интеграцискиот пристап на целосното управување со квалитетот. Доколку организациите се насочат кон задоволување на сите заинтересирани страни тогаш би се остварил целосен квалитет. Меѓутоа на сите принципи треба да им се даде подеднаква важност за остварување на целосен квалитет кој резултира со зголемена конкурентност.

Графикон бр.4 Што за Вашата организација претставува целосен квалитет?



Заклучок

Секоја организација се стреми кон успешно работење што значи, постигнување поголеми работни резултати. Тоа подразбира подобрување на квалитетот на сопствените производи/услуги, а преку тоа и стекнување конкурентска предност. Ако крајна цел е стекнување конкурентска предност преку остварување на поставените задачи, организациите треба да пристапат кон имплементација на

интеграцискиот пристап на целосно управување со квалитетот. Имплементацијата бара од организацијата исполнување на повеќе услови за на крајот, да се стекне со конкурентска предност.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Adizes, I., Kako upravljati u vreme krize, Asee, Novi Sad, 2009
2. Baum, H. G., Joel, A. C. and Mannix, E. A., „Management Challenges in a New Time“, Academy of Management Journal 45 (October 2002)
3. Bovee, C. L., and others, Management, McGraw-Hill, Inc., 1993
4. Davenport, T.H., Prusak, L., Working Knowledge: How Organizations Manage, What They Know, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1998,
5. Filipovic, J., Upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet, Univerzitet Banja Luka, 2005
6. Hammer, M., Reengineering, Harvard Business Review, N. 5, 1990
7. Herrmann, A., Huber, F., Algesheime, R., Tomczak, T.: An empirical study of quality function deployment on company performance, International Journal of Quality & Reliability Management, 2006
8. Hilderbrandt, S., Quality culture and TQM, Total Quality Management, Vol.2, No.1, 1991
9. Heleta, M., „Menadzment kvaliteta“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008

MENADŽMENT KVALITETOM KAO JEDAN OD MENADŽERSKIH IZAZOVA IZ PROCESA TRANZICIJE

Nedžad Imamović

Fakultet za poslovne studije i parvo
Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, Republika
e-mail: nedžad.imamovic@fppsp.edu.rs
(Jurija Gagarina 149a, Novi Beograd)

удк/udk: 005.6.01
005.6(4-11)

Abstrakt:

Menadžment, tj. njegova teorija i praksa predstavljali su relativno novu oblast u zemljama u tranziciji. Zahvaljujući toj činjenici, njihov razvoj doživeo je vrhunac upravo u procesu tranzicije. Primena menadžmenta u zemljama koje su prošle kroz proces tranzicije očitava se ponajviše kroz intenzivnu obuku kadrova u brojnim školskim i drugim ustanovama, kao i kroz brojne slične oblike pripreme menadžera kao što su: seminari, kursevi i drugi. Treba naglasiti, da oblast menadžmenta ovde posmatramo i razmatramo prvenstveno sa aspekta upravljanja preduzećima i drugim organizacionim sistemima. Kao jedan od rezultata, iz procesa tranzicije, proističe da je upravljanje tj. menadžment organizacijom, najvećim delom usmeren na primenu pouzdanog i efikasnog sistema kvaliteta koji će toj organizaciji obezbediti realizaciju ključnih ciljeva poslovanja a to su dobitak i prosperitet. Posmatrajući razvoj menadžmenta kvalitetom, uočavamo da je on tokom poslednjih dve decenije XX veka, u velikoj meri prisutan kao model unapređenja organizacije. Takvu ulogu, odnosno primat zadržao je sve do sada. Stoga, analiziranjem menadžmenta kvalitetom, kao jednog od menadžerskih izazova iz procesa tranzicije, možemo zaključiti da je on poprimio fenomen „nove kulture“ koja obuhvata sve komponente jedne organizacije. Da bi smo to dokazali, neophodno je prezentovati i analizirati ključne oblasti jedne organizacije kroz koje najbolje može da se spozna i determiniše uticaj menadžmenta kvalitetom na sve pozitivne promene u jednoj organizaciji. Važno je videti kako ta „nova kultura“ prožima i povezuje komponente ili procese u jednoj organizaciji u pravcu unapređenja i efikasnosti istih, i na kraju, kakav značaj ima menadžment kvalitetom u ostvarivanju glavnih poslovnih ciljeva svake organizacije a to su profit i konkurentnost na tržištu.

Ključne reči: menadžment, proces tranzicije, menadžment kvalitetom, organizacija.

QUALITY MANAGEMENT AS ONE OF THE MANAGEMENT CHALLENGES IN THE TRANSITION PROCESS

Nedžad Imamovic

Faculty of Business Studies and Law

„Union - Nikola Tesla” University . Belgrade, Republic Serbia

e-mail: nedžad.imamovic@fppsp.edu.rs

(Jurija Gagarina 149a, New Belgrade)

Abstract:

Management, i.e its theory and practice, represented a relatively new area in countries in transition. Thanks to that fact, their development reached its peak in the process of transition. The application of management in countries that have gone through the transition process is mostly read through intensive training of staff in many schools and other institutions, as well as through many similar forms of preparation of managers such as seminars, courses and others. It should be emphasized that the field of management is observed and considered here primarily from the aspect of managing companies and other organizational systems. As one of the results, from the process of transition, it follows that management, ie. management of the organization, mostly focused on the application of a reliable and efficient quality system that will ensure the realization of key business goals of the organization, which are profit and prosperity. Observing the development of quality management, we notice that during the last two decades of the XX century, it is largely present as a model for improving the organization.

He has maintained such a role, i.e primacy, until now. Therefore, by analyzing quality management, as one of the managerial challenges from the transition process, we can conclude that it has taken on the phenomenon of a "new culture" that encompasses all components of an organization. In order to prove this, it is necessary to present and analyze the key areas of an organization through which the impact of quality management on all positive changes in an organization can be best identified and determined. It is important to see how this "new culture" permeates and connects components or processes in an organization in the direction of improvement and efficiency, and finally, the importance of quality management in achieving the main business goals of each organization and are profit and competitiveness. market.

Key words: management, transition process, quality management, organization.

UVOD

Moderni način poslovanja, kao i turbulentni i nemilosrdni uslovi na tržištu, pred svaku organizaciju postavljaju ozbiljan zadatak u pogledu funkcionisanja, ostvarivanja poslovnih ciljeva tj. opstanka i profitabilnosti odnosno ostajanja u trci sa konkurencijom koja je sve jača. Opstanak na tržištu i profitabilnost organizacije zahtevaju od nje ogromnu istrajnost i snagu a sve to nadalje zahteva izuzetan kvalitet proizvoda i usluga. Od organizacije kao i svakog zaposlenog u njoj zahteva se visok nivo kompetentnosti, profesionalizam u radu i postupanju jer je samo tako moguće ostvariti poslovne ciljeve i obezbediti opstanak i prosperitet te organizacije.

Svaka organizacija, bila poslovna ili neposlovna, kao i njeni zaposleni moraju neprestano da ulažu ogromne napore, kako bi se zadržalo mesto te organizacije na tržištu. Pred svakom organizacijom stoji ozbiljan zadatak, da neprestano, sa maksimalnom pažnjom i odgovornošću vodi računa o svakom segmentu svog poslovanja. Samo na takav način moguće je da sebi osiguraju poziciju na tržištu, pa bila ona najniža ili najviša. Najbolji primer za to jeste pristup koji u tom pogledu imaju razvijene zemlje sveta i to u velikom broju. Naime, te zemlje krajnje ozbiljno prilaze pitanju promena koje se dešavaju na tržištu, pa stoga intenzivno rade na obezbeđivanju mehanizama koji će njihovim organizacijama omogućiti konkurentnost a samim tim i opstanak na tržištu. Jedan od pomenutih mehanizama, odnosno pristupa koji se koristi za ostvarivanje navedenog cilja jeste menadžment totalnim kvalitetom, odnosno eng. „Total Quality Management“ skraćeno „TQM.“

Smatra se, da je „Totalno upravljanje kvalitetom - TQM“, metod kvaliteta i efikasnosti organizacije koji je u velikoj meri ostvario implikacije na koncepciju poslovanja i uspešnost u trci sa konkurencijom na svetskom tržištu u velikom delu sveta poput Evrope, Sjedinjenih Američkih Država, Latinske Amerike, Azije i Bliskog istoka.

Jačanje uloge i značaja sistema kvaliteta u poslovnom svetu proisteklo je zahvaljujući intenzivnim programima i akcijama u svim strukturama društva, počev od svake individue pa do najviših organizacija odnosno grupacija u državi.

1. PROMENE U ORGANIZACIJI I ULOGA MENADŽMENTA

Za sve organizacije, veoma je bitno, da uvide neophodnost promena i da u tom pogledu kreiraju i oforme organizacionu strukturu svrsishodnu za kvalitetno planiranje kao i realizaciju promena. U stručnoj literaturi postoji mnoštvo razrađenih modela organizacionih promena i gotovo svi definišu različite faze koje obuhvataju navedene promene. Za potrebe ovog rada, navešćemo samo jednu varijantu koja podrazumeva tri osnovna stadijuma jednog modela upravljanja organizacionim promenama. Ti stadijumi su: iniciranje promena, tranzicija i održavanje pokretne sile. (Zakić & Dukić, 2010)

Mi ćemo se u ovom radu, kao što je već poznato, fokusirati na tranziciju.

Ono što se smatra jednim od najvećih uspeha procesa tranzicije uopšte za svaku poslovnu organizaciju jeste način razmišljanja i ponašanja te organizacije u poslovnom svetu. Dakle, tranzicija ne predstavlja samo proces promene vlasništva, kako to neki posmatraju, već je taj proces pokrenuo niz drugih radnji i pojava koje su dovele do velikih promena kod svih vrsta organizacija. Po mišljenju jednog broja stručnjaka, taj proces moguće je realizovati u dve faze:

faza 1 – menadžment procesima i

faza 2 – strateški menadžment. (Cim Lean Six Sigma, 2016).

O menadžmentu procesima biće reći nešto kasnije u ovom radu, a što se tiče strateškog menadžmenta treba istaći da on predstavlja metodu koja podrazumeva strateško planiranje kao i strateško delovanje. Strateški menadžment se primenjuje obično onda kada su izražene intenzivne i ubrzane promene okruženja pri čemu je veoma izražen animozitet organizacije. Treba još napomenuti, da se strateški menadžment temelji na interferenciji koja nadzire i kanališe strategije i akcije. Jedna od najkompletnijih definicija strategijskog menadžmenta glasi: „Strategijski menadžment uključuje razmišljanje, odlučivanje i akciju za stvaranje konkurentne prednosti, a omogućava strukturne promene u preduzeću. Strategijski menadžment uključuje tri područja aktivnosti-strategijsku: analizu, izbor i promenu.“ (edukacija.rs, n.d.)

Naglašavamo, da strateški menadžment ustvari predstavlja jedan poseban „menadžment proces“ koji možemo formulirati kao sistem praćenja funkcionalnosti organizacije u kome se na temelju sagledavanja i procjenjivanja prilika i pretnji, kao i dobrih i loših karakteristika organizacije detektuju glavni činioci poslovnog uspeha organizacije.

Već smo, u uvodnom delu rada, istakli da su organizacije izložene veoma surovim uslovima poslovanja na tržištu i da njihov opstanak i uspeh prvenstveno zavise od ekonomskog rasta i uposlenosti. Ukoliko to obezbede, biće sposobne odnosno konkurentne i tako će sebi osigurati mesto na tržištu.

Da bi se efektivno upravljalo jednom organizacijom a onda obezbedilo i njeno produktivno poslovanje, upravljanje tom organizacijom mora biti odgovorno i efikasno. Važno je napomenuti da poslovni uspeh bilo koje organizacije, između ostalog, predstavlja rezultat uspostavljanja i realizacije koncepta menadžmenta koji je projektovan tako da konstantno unapređuje poslovne karakteristike, uključujući pri tome ambicije svih uključenih strana. Posmatrajući trendove na svetskom tržištu, uočavamo da je poslednjih nekoliko godina izražen blag, ali pouzdan privredni rast određenih zemalja poput Turske, Indije, Kine, Brazila i drugih. Treba naglasiti da se tržišna moć nabrojanih zemalja, odnosno njihovih privreda temelji na niskim troškovima funkcionisanja zahvaljujući prvenstveno „jeftinoj radnoj snazi“ kao i njihovoj spremnosti za investiranje i na kraju primeni naprednih metodologija i koncepcija menadžmenta.

2. MENADŽMENT KVALITETOM KAO MODEL UNAPREĐENJA ORGANIZACIJE KOJA SE MENJA

Pomenuti, moderni zahtevi poslovanja učinili su da kvalitet postane najvažniji činilac poboljšanja i uspešnosti poslovanja organizacije kao i učvršćivanja njene pozicije na tržištu. Stoga, veliki broj organizacija iz celog sveta nastoje da unaprede vlastitu poslovnu poziciju upravo realizacijom novog metoda poboljšanja kvaliteta vlastitih proizvoda ili usluga. „Savremeni koncept kvaliteta ističe kupca kao jedinog merodavnog za ocenu kvaliteta, samim tim uspeh na tržištu obezbeđuju samo oni koji proizvode prema zahtevima kupaca. Tržišni način privređivanja, otvorenost međunarodnog tržišta i oštra konkurencija, nameću potrebu za primenom savremenog koncepta kvaliteta.“ (Cvjetković and Ilić, 2015)

Proces tranzicije, sam po sebi, za jednu organizaciju odnosno preduzeće podrazumeva ne samo promenu vlasništva odnosno vlasničke strukture, već i sve druge vrste promena uključujući organizacione promene, promene poslovne filozofije i u krajnjem promene svesti svih zaposlenih.

Menadžment kvalitetom, zajedno sa ostalim kategorijama menadžmenta, sastavni je deo menadžmenta organizacijom. Suština nastanka i postojanja menadžmenta kvalitetom ogleda se u njegovoj sposobnosti da objedinjava i razvija funkcije ili elemente jedne organizacije u pravcu njihovog poboljšanja i pouzdanosti.

Dr. Armand V. Feigenbaum razvio je koncept “Total Quality Control” i u svojoj istoimenoj knjizi napisao: „Potpuna kontrola kvaliteta je efikasan sistem za integraciju napora za razvoj kvaliteta, održavanje kvaliteta i poboljšanje kvaliteta različitih grupa u organizaciji kako bi se omogućila proizvodnja i usluga na najekonomičnijim nivoima koji omogućavaju potpuno zadovoljstvo kupaca.“ (The Feigenbaum Foundation, n.d.).

Iz prethodnog je potpuno jasno da je kvalitet spona koja povezuje sve funkcije i strukturne delove jedne organizacije sa prioritetnim ciljem da proizvodi i usluge te organizacije u potpunosti odgovore zahtevima i očekivanjima krajnjih korisnika odnosno kupaca.

Pored toga, „održavanje kvaliteta nalaže sinhronizaciju širokog spektra aktivnosti.“ (Filipović, J i Đurić, M., 2009)

Sve to govori, da organizacija mora da mobilize sve svoje raspoložive resurse i da ih stavi u funkciju unapređenja kvaliteta, kao i da obezbedi potpunu koordinaciju svih učesnika i aktivnosti sa ciljem podizanja kvaliteta proizvoda i usluga na najviši mogući nivo. Poboljšavanje kvaliteta poslovanja predstavlja ključ uspeha modernog tržišta i međunarodnih trendova.

Realizacija i uvođenje procesa neprestanog poboljšavanja kvaliteta čini temelj za „poboljšavanje produktivnosti poslovanja preduzeća i kreiranja konkurentske prednosti na međunarodnom tržištu, prevashodno zbog tržišne i tehnološke fleksibilnosti preduzeća.” (Pravdić, n.d.)

Kada je reč o promenama, jedan od pokazatelja realizacije promena u organizaciji može biti i uspostavljanje i realizacija procesnog pristupa umesto dotadašnjeg tradicionalnog tj. funkcionalnog pristupa. Smatra se, da su procesi u određenoj meri posebni po tome što su pokretač koji sinhronizuje druga sredstva i aspekte promena u jednoj organizaciji, odnosno da su oni organizacioni okvir za sve ostale komponente. Zato se kaže, da „poslovni procesi u osnovi služe realizaciji organizacijskih ciljeva neke poslovne organizacije.” (Imamović, 2022)

3. MENADŽMENT KVALITETOM KAO NOVA KULTURA PROIZAŠLA IZ PROCESA TRANZICIJE

Kao jedan od rezultata odnosno izazova procesa tranzicije, menadžment kvalitetom predstavlja tzv. „novu kulturu“, pri čemu ona podrazumeva sve determinante određene organizacije.

Ako dalje posmatramo i analiziramo pojavu menadžmenta kvalitetom, možemo uvideti da on kao „nova kultura“ kreira koncept ljudskih veština, shvatanja i postupanja u kontekstu kvaliteta. „Kultura kvaliteta“ nije ništa drugo nego jedna komponenta kulture celokupne organizacije koja oslikava niz zajedničkih vrednosti koje se prihvataju u toj organizaciji i istovremeno nadograđuju pri čemu iste odražavaju kvalitet proizvoda, kao i procesa i na kraju celokupne organizacije. Kao i svi drugi organizacioni, funkcionalni ili procesni elementi organizacije, kultura kvaliteta iziskuje potrebu menjanja i unapređivanja odnosno poboljšavanja. Za formiranje i implementaciju kao i dalji napredak „kulture kvaliteta“ u jednoj organizaciji neophodno je obezbediti:

1. Shvatanje, prihvatanje i nadograđivanje kulture kvaliteta na individualnom i kolektivnom nivou;
2. Kreiranje i podizanje percepcije kvaliteta na svim nivoima;
3. Implementaciju kvaliteta u svaki proizvodni proces zato što kvalitet podrazumeva dužnost svakog zaposlenog;
4. Unapređenje rukovodeće funkcije menadžmenta u podizanju nivoa kvaliteta proizvoda, kao i samih procesa u okviru organizacije i
5. Izgrađivanje ambijenta za samospoznaju mesta i uloge svakog zaposlenog u organizaciji.

Otuda i sledeća tvrdnja: „Kvalitet se poistovećuje sa zadovoljstvom kupaca i postaje paradigma konkurentnosti, a ostvaruje se saradnjom i koordinacijom svih zaposlenih. (Cvjetković and Ilić, 2015)

Iz napred navedenog proistiće da svaka organizacija u potrazi za određenjem i preciziranjem suštinskih ciljeva mora formirati takav sistem u kome će sve njene funkcije i aktivnosti koje se odvijaju na dnevnom nivou biti podređene „kulturi kvaliteta“, jer je to prevashodni cilj koji garantuje poslovni uspeh. Upravo to mora biti dominantna orijentacija i opredeljenje u odnosu na sve zainteresovane strane (zaposleni, dobavljači i saradnici, kupci, lokalna zajednicu i drugi). Tako oformljena „kultura kvaliteta“ odražavaće strukturalni sklop principa, vrednosti i modela postupanja i uverenja koji je jedinstven za sve zaposlene u organizaciji, u pogledu na kvalitet.

Proces tranzicije u organizaciji koji se realizuje putem promene kulture te organizacije zahteva ugradnju „potpunog ili totalnog upravljanja kvalitetom“ u koncepciju menadžmenta organizacijom, o čemu je već bilo reči u prethodnom delu ovog rada.

4. REZULTATI I ANALIZA

Istraživanjima koja obuhvataju razvoj i napredovanje menadžmenta kvaliteta kroz proces tranzicije odnosno promena organizacije, došlo se do sledećih značajnijih rezultata:

- a) Menadžment kvaliteta nije postojao kao samostalna funkcija, dok je kontrola kvaliteta bila u nadležnosti neposrednog izvršioca tj. radnika;
- b) Izvestan napredak postignut je uvođenjem tzv. poslovođa u čijoj je nadležnosti, pored same kontrole realizacije posla, bila i kontrola kvaliteta proizvoda;

- c) Masovna industrijska proizvodnja dovodi do transformacije kontrole u tzv. tehničku kontrolu koja, pogotovo na višim nivoima, u prvi plan ističe kvalitet proizvoda. Zahvaljujući pomenutoj transformaciji, tehnička kontrola dobija status „posebnog dela“ organizacione strukture preduzeća što dalje utiče na razvoj standardizacije proizvoda;
- d) Menadžment i sama kontrola kvaliteta u organizaciji ostvaruju značajan napredak zahvaljući implementaciji tzv. statističke kontrole kvaliteta, gde primena matematičkih i statističkih metoda obezbeđuje uspešniju kontrolu kvaliteta;
- e) Integrisanje kontrole kvaliteta u jedinstven sistem na nivou jedne organizacije, najpre su sprovele velike kompanije u razvijenim zemljama, da bi kasnije taj sistem bio proširen i primenjivan u celom svetu.

Kada su u pitanju konkretno naše organizacije, primetno je da je kod jednog broja organizacija u posttranzicionom periodu na višim nivoima upravljanja došlo do izvesnih problema koji se prvenstveno ogledaju u nesigurnosti delovanja i spoznaje nove uloge, kako u sopstvenim okvirima tako i u okruženju. Kroz praksu se pokazalo da je sve to moguće prevazići kreiranjem i realizacijom preciznih planova za otklanjanje problema i grešaka, pravilnom i pravovremenom spoznajom tržišne pozicije svoje i konkurentskih organizacija, kao i identifikacijom i analizom kritičnih tačaka poslovnog uspeha.

Istraživanjima koja se sprovode i koja između ostalog obuhvataju analizu broja tzv. „sertifikovanih preduzeća“, utvrđeno je da je taj broj poslednjih nekoliko godina u stalnom porastu. To je pokazatelj da naše organizacije odnosno preduzeća preferiraju kvalitet kao glavni instrument poboljšanja poslovanja i održivosti na tržištu. Dakle, organizacije sve više prepoznaju pogodnosti i benefite od primene standarda u poslovanju. Očigledno je da su naše organizacije prinuđene da poboljšaju svoje poslovanje, kvalitet svojih proizvoda i usluga i izgrade puteve koji vode do tzv. „poslovne izvrsnosti.“

ZAKLJUČAK

Ono što se smatra pokretačem promena u domenu poslovanja naših organizacija na međunarodnom tržištu, jeste neophodnost menjanja pristupa poslovanju, kao i poslovnih ideja a u krajnjem formulisanja indikatora poboljšanja poslovanja. Kroz to nastojanje organizacije da postigne tzv. „poslovnu izvrsnost“ obezbeđuje se poboljšavanje kvaliteta poslovanja, što dalje rezultira većom konkurentnošću i u krajnjem omogućava pristup međunarodnom tržištu.

Svaka savremena organizacija nastoji da unapredi sve elemente kvaliteta koji obuhvataju proizvode odnosno usluge, kao i funkcije, poslovne tokove i strukturu organizacije, prvenstveno realizacijom koncepta totalnog kvaliteta ili „TQM koncepta“. Značaj „TQM koncept“ za jednu organizaciju najbolje upotpunjava sledeća definicija: „TQM obuhvata poboljšanje kvaliteta, performansi, pouzdanosti, trajnosti, servisiranja proizvoda, organizovanja proizvodnje, kao i povećanje ekikasnosti preduzeća putem snižavanja troškova i povećanja produktivnosti.“ (Cvjetković and Ilić, 2015)

Zaključujemo, da uvođenje i realizacija sistema kvaliteta u organizaciji obezbeđuje popravljane karakteristika poslovanja, samo pod uslovom da se promeni pristup i poslovna filozofija te organizacije, kroz podizanje svesti zaposlenih o značaju, ulozi i unapređenju kvaliteta kao jedinstvenog cilja kroz učešće svakog zaposlenog zato što kvalitet upravo zahteva angažovanost svih zaposlenih. Stoga je, u ovom radu, naglašena potreba da kvalitet bude sastavni deo svakog poslovnog procesa i aktivnosti u jednoj organizaciji. Odatle i tvrdnja da procesni pristup donosi važan iskorak u poređenju sa tradicionalnim poimanjem poslovanja. Ovde ne smemo zanemariti činjenicu da je uporedo sa procesom razvoja novih proizvoda ili inovacija u organizaciji istovremeno potrebno unapređivati i osavremenjavati svaki proces, što u krajnjem doprinosi izgradnji i napretku procesnog opredeljenja same organizacije. Analiziranje i očitavanje rezultata efikasnosti procesa služe menadžmentu organizacije prevashodno za vrednovanje u odnosu na konkurente, zatim za formulisanje prioriternih ciljeva organizacije, kao i za sagledavanje efikasnosti ostvarivanja strategije organizacije.

BIBLIOGRAFIJA

6. Cim Lean Six Sigma. (2016). TRANZICIЈА КОМПАНИЈЕ КРОЗ PROMENU KULTURE. [online] Available at: <http://www.cimlss.rs/tranzicija-kompanije-kroz-promenu-kulture/> [Accessed 18 Sep. 2022].
7. Cvjetković, M. and Ilić, D. (2015). Kvalitet u funkciji unapređenja konkurentnosti domaćih preduzeća. *Ekonomski izazovi*, [online] 4(7), pp.48–63. Available at: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-8821/2015/2217-88211507048C.pdf> [Accessed 18 Jun. 2022].
8. Filipović, J. and Đurić, M. (2009). OSNOVE KVALITETA. 1st ed. Beograd: Fakultet organizacionih nauka, p.112.
9. Imamović, N. (2022). Menadžment procesima u sistemu menadžmenta kvalitetom. In: Z. Punoševac, ed., Sistem kvaliteta uslov za uspešno poslovanje Zbornik radova. [online] XXIV Naučno stručni skup. Kruševac: Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, pp.89–97. Available at: <https://aqss.rs/izdavastvo/>.
10. Lojpur, A. (n.d.). MENADŽMENT PROMJENAMA U PROCESU TRANZICIЈE MANAGEMENT CHANGE IN TRANSITION PROCESS. [online] Available at: http://www.mnje.com/sites/mnje.com/files/an_elko_s_lojpur_menad_ment_promjenama_u_profile_name_1_cesu_tranzicije.pdf [Accessed 18 Sep. 2022].
11. Pravdić, P. (n.d.). MENADŽMENT, KVALITET I PROCESI KOD PREDUZEĆA U DANAŠNJEM SVETU MANAGEMENT, QUALITY AND PROCESSES OF THE COMPANY IN TODAY'S WORLD. [online] Available at: <http://www.cqm.rs/2010/pdf/37/12.pdf> [Accessed 19 Sep. 2022].
12. seminarskiradovi.biz. (n.d.). Kvalitet kao menadžerski izazov. [online] Available at: <https://seminarskiradovi.biz/menadzment/kvalitet-ka-menadzerski-izazov> [Accessed 18 Sep. 2022].
13. Strategijski menadžment | Edukacija. [online] Available at: <https://edukacija.rs/poslovn-vestine/menadzment/strategijski-menadzment> [Accessed 7 Oct. 2022].
14. The Feigenbaum Foundation. (n.d.). Dr. Armand V. Feigenbaum. [online] Available at: <https://www.feigenbaumfoundation.org/about/dr-armand-v-feigenbaum/>. [Accessed 28 Sep. 2022].
15. Zakić, N. and Dukić, D. (2010). MENADŽMENT TRANZICIЈE U MODELU UPRAVLЈANЈA ORGANIZACIONIM PROMENAMA. *Ekonomika*, [online] LVI(2), pp.113–126. Available at: <http://www.ekonomika.org/sr/PDF/ekonomika/2010/2-2010.pdf> [Accessed 6 Oct. 2022].

ФОРУМ 2/FORUM 2:

Актуелности во незавршената транзиција / Current events in the uncompleted transition

ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА VS ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИЈА..... 79

проф. д-р Лидија Стефановска,

проф. д-р Имер Зенку

проф. д-р Менде Солунчевски,

STRATEGY FORMULATION VS STRATEGY IMPLEMENTATION 80

prof. Dr. Lidija Stefanovska,

prof. Dr. Imer Zenku

prof. Dr. Mende Solunchevski,

ONLINE НАСТАВА ИЛИ НАСТАВА СО ФИЗИЧКО ПРИСУСТВО - СТАВ НА СТУДЕНТИТЕ ОД РАЗЛИЧНИ СТУДИСКИ ПРОГРАМИ 88

М-р Билјана Галовска

Проф. д-р Билјана Петровска

ONLINE TEACHING OR TEACHING WITH PHYSICAL PRESENCE - ATTITUDE OF STUDENTS FROM DIFFERENT STUDY PROGRAMS 89

Biljana Galovska, M.Sc

prof. Biljana Petrovska, PhD

BURNOUT СИНДРОМОТ КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ КАКО ПРЕЧКА ЗА ИСПОЛНУВАЊЕ НА СТРАТЕГИСКИТЕ ЦЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА 98

проф. д-р Имер Зенку

проф. д-р Лидија Стефановска,

BURNOUT SYNDROME AMONG EMPLOYEES AS AN OBSTACLE TO FULFILLMENT OF THE ORGANIZATION'S STRATEGIC GOALS 99

prof. Dr. Imer Zenku

prof. Dr. Lidija Stefanovska,

НОВИ ИДЕИ ЗА ДОБРИ ИНТРАПРЕТПРИЕМАЧКИ ПОТФАТИ 109

Иван Тасевски	
NEW IDEAS FOR GOOD INTRA-ENTREPRENEURIAL VENTURES	110
Ivan Tasevski	
INNOVATIVE CHANGE MANAGEMENT FROM THE ASPECT OF MARKET COMMUNICATION	119
Dr Petronije Jevtić	
Dr Ljiljana Stošić Mihajlović	
Dr DušanAničić	
Dr Olgica Nestorovic	
MSc Jevtić Miroslava	
ORGANIZATION OF AN EFFICIENT PRODUCTION MANAGEMENT SYSTEM IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES	126
Dr Ljiljana Stošić Mihajlović	
MSc Robert Latin	
Dr Petronije Jevtić	
Dr Gordana Petrović	
MSc Jevtić Miroslava	
ПРОТОКОЛОТ И ОДНОСИТЕ СО ЈАВНОСТА: 'А' И 'Ω' НА ДОБРО ОРГАНИЗИРАНА АКТИВНОСТ	135
Д-р Санде Смиљанов	
PROTOCOL AND PUBLIC RELATIONS: 'A' AND 'Ω' OF A WELL-ORGANIZED ACTIVITY.	136
Sande Smiljanov PHD	
СТРАТЕГИСКО ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ЗА УСПЕШНО ФУНКЦИОНИРАЊЕ НА МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА	142
проф. д-р Менде Солунчевски,	
проф. д-р Лидија Стефановска,	
м-р Ивана Солунчевска,	
STRATEGIC PROVISION OF HUMAN RESOURCES FOR THE SUCCESSFUL FUNCTIONING OF SMALL ENTERPRISES	143
prof. Dr. Mende Solunchevski,	
prof. Dr. Lidija Stefanovska,	
Ivana Solunchevska,	
ПРИМЕНА НА СТРАТЕГИСКИ МЕНАѢМЕНТ ПРИСТАП ВО РАЗВИВАЊЕ НА ТУТУНОПРОИЗВОДСТВЕН БИЗНИС	150
Вонр.проф.д-р Силвана Пашовска,	
проф.д-р Трајко Мицески	

APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT APPROACH TO TOBACCO PRODUCTION BUSINESS DEVELOPMENT	151
Associate Prof. Dr. Silvana Pashovska Prof. Dr. Trajko Miceski	
ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ФИНАНСИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ ПРЕКУ МАРКЕТИНГ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	162
Проф. д-р Дијана Ивановска Пржо Катерина Петровска,	
INCREASING FINANCIAL PERFORMANCE OF SMALL BUSINESSES THROUGH HUMAN RESOURCE MARKETING	163
Prof.Dijana Ivanovska Przo Ph.D, Katerina Petrovska,	
KONTINUIRANO UNAPREĐENJE ZNANJA I VEŠTINA MEDICINSKIH RADNIKA PUTEM ELEKTRONSOG UČENJA	169
Olja Arsenijević, Marija Lugonjić	
РАЗВОЈНИОТ НАЧИН НА РАЗМИСЛУВАЊЕ И КОНСПИРАТИВНИОТ МЕНТАЛИТЕТ КАЈ СТУДЕНТИТЕ ВО СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА.	176
Виш пред. м-р Горазд Смилевски	
GROWTH MINDSET AND CONSPIRACY MENTALITY AMONG STUDENTS IN NORTH MACEDONIA	177
Sen. lect. Gorazd Smilevski MSc	
МЕРЕЊЕ И РЕЗУЛТАТИ ОД ВРАЌАЊАТА НА ВОЗИЛА И ИМПЛИКАЦИЈА ОД ИСТИТЕ ВО ПОДОБРУВАЊЕТО НА РАБОТНИОТ ПРОЦЕС.....	184
Д-р. Васил Стамболиски	
MEASUREMENT AND RESULTS OF VEHICLE RETURNS AND THEIR IMPLICATION IN WORKING PROCESS IMPROVEMENT	185
Ph.D Vasil STAMBOLISKI	

ФОРМУЛИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА VS ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИЈА

проф. д-р Лидија Стефановска,
Бизнис Академија Смилевски - БАС
e-mail: l_stefanovska@yahoo.com

проф. д-р Имер Зенку
АД ЕСМ - Скопје
e-mail: imer.zenku@elem.com.mk

проф. д-р Менде Солунчевски,
Министерство за одбрана
e-mail: mendesolun@yahoo.com

удк/udk: 005.21:[334.7:303.62(497.7)

АПСТРАКТ

Стратегискиот менаџмент, покрај бројните дефиниции, може да се толкува како пакет од одлуки и акти што менаџерскиот тим ги презема за да постигне одржлива конкурентска предност. Еднакво е важен како за малите, така и за големите организации, без разлика од која дејност се и без разлика дали се од приватен или јавен сектор.

Имајќи ги во вид трите фази на стратегискиот менаџмент: формулирање на стратегија, имплементација и контрола, се поставува прашањето за нивно приоритизирање и нагласување. Но, откако ќе се согледа, од теоретски и практичен аспект, нивната имплицативност, односно причинско последична поврзаност, тогаш е јасно дека и најдобриот стратегиски план со лоша имплементација, а ниту лошиот стратегиски план со добра имплементација не се добра и погодна комбинација за било која организација.

Досегашните практични аспекти покажуваат дека најчесто различни тимови се вклучени во процесите на формулација и имплементација на организациската стратегија. Ако стратегиската анализа и формулирањето на стратегијата ги креира еден тим, тогаш во имплементацијата се опфатени сите вработени. Ако формулирањето на стратегијата како рационален процес ја нагласува ефикасноста, тогаш имплементацијата на стратегијата во основа како оперативен процес, ја нагласува ефикасноста.

Ваквите разлики го претставуваат основниот контекст врз кој се темели овој труд, кај има за цел покрај тоа да ги прикаже разликите на овие две фази од процесот на стратегиски менаџмент, многу повеќе да ја прикаже потребата од нивно заедничко разгледување. Трудот ќе биде поткрепен и со истражувачки резултати од анкетни прашалници, кои ќе бидат спроведени во различни организации од нашата држава.

Клучни зборови: стратегија, формулација, имплементација.

STRATEGY FORMULATION VS STRATEGY IMPLEMENTATION

prof. Dr. Lidija Stefanovska,
Business Academy Smilevski - BAS
e-mail: l_stefanovska@yahoo.com

prof. Dr. Imer Zenku
JSC ESM - Skopje
e-mail: imer.zenku@elem.com.mk

prof. Dr. Mende Solunchevski,
Ministry of Defense
e-mail: mendesolun@yahoo.com

ABSTRACT

Strategic management, in addition to numerous definitions, can be interpreted as a set of decisions and acts that the management team undertakes to achieve a sustainable competitive advantage. It is equally important for both small and large organizations, regardless of their activity and regardless of whether they are from the private or public sector.

Bearing in mind the three phases of strategic management: strategy formulation, implementation and control, the question of their prioritization and emphasis arises. But once one perceives, from a theoretical and practical point of view, their implication, i.e. cause and effect connection, then it is clear that neither the best strategic plan with bad implementation, nor the bad strategic plan with good implementation are a good and suitable combination for any organization.

The practical aspects so far show that most often different teams are involved in the processes of formulation and implementation of the organizational strategy. If the strategic analysis and formulation of the strategy is created by one team, then the implementation includes all employees. If formulating strategy as a rational process emphasizes effectiveness, then implementing strategy primarily as an operational process emphasizes efficiency.

Such differences represent the basic context on which this paper is based, where it aims, in addition to showing the differences of these two phases of the strategic management process, much more to show the need for their joint consideration. The paper will also be supported by research results from survey questionnaires, which will be conducted in various organizations from our country.

Keywords: strategy, formulation, implementation.

Важност на стратегиското планирање и стратегиската имплементација

Стратегискиот менаџмент е континуиран процес кој го оценува и контролира бизнисот и индустриите во кои е вклучена организацијата. Процесот на стратегиски менаџмент ги оценува своите конкуренти посебно оние кои се во делот на опкружувањето, и поставува цели и стратегии кои се во насока на стекнување зголемена конкурентска предност, а потоа редовно ги реevalуира стратегиите за да утврди како е имплементирана дали била успешна или има потреба од замена или корекција. Се разбира дека тие реevalуации се поттикнати и во ситуации кога имаме зголемен број на двигатели на промени во надворешното опкружување. Уште во далечната 1985 година Chris Argyris укажува на тоа дека стратегиската формулација и имплементација вклучуваат идентификација на можностите и законите на организациското опкружување, дизајнирање структури, дефинирање правила, ангажирање соодветен кадар и развивање соодветен систем за наградување што ќе ги мотивира вработените во создавање добивки за организацијата (Argyris 1985). Без оглед на временската рамка која поминала од оваа формулација, може да се забележи дека таа е актуелна и денес.

Стратегискиот менаџмент покрај тоа што е корисен за организацијата и ја докажува нејзината ефективност, тој исто така им дава поширока перспектива на вработените во организацијата, за да може и тие подобро да разберат како нивната работа се вклопува во целиот организациски план, односно која е насоката кон која се движи организацијата во наредниот период. На овој начин на еден суптилен начин се менаџира со вработените да ја максимизираат способноста за постигнување извонредни резултати.

Кога станува збор за градација на процесите на стратегискиот менаџмент, теоријата и практиката покажуваат дека не може да се донесе правилна одлука кој процес е најважен, но сепак може да се каже дека сублативно и формулирањето на стратегијата и нејзината имплементација се двете најважни фази од процесот на стратегиско управување на било која организација, од било која дејност и големина. Формулирањето на стратегија значи креирање комбинација на стратегии и избирање на најдобрата од оние кои се предложени, за да се постигнат организациските цели и задачи и со тоа да се достигне визијата на организацијата. Но, формулирањето на стратегијата не би било целосно, доколку не се креираат и чекори за нивно извршување, кои често пати имаат различна тежина, динамика и хронолошки редослед.

Затоа со право може да се каже дека имплементацијата е наредната алка во синџирот на стратегискиот менаџмент, а се однесува на извршување на избраната стратегија, односно ја претвора во акција. Затоа велиме дека постои тенка линија на разлики помеѓу формулирањето стратегија и нејзината имплементација.

Формулирањето на стратегијата вклучува и евалуација на минати стратегии како и анализа на тековната деловна стратегија и одредување корективни мерки за нивно подобрување. Во оваа фаза прво се решаваат прашања и проблеми кои се покажале во процесот на евалуација како примарни. Се подготвуваат алтернативни начини на дејствување, земајќи го предвид целокупниот сегашен контекст. Тоа значи дека формулирањето на стратегијата е жива материја која доживува промени. Имплементацијата е делување во акција. Тоа е фаза кога формулираната стратегија се става во акција за да се исполнат организациските цели и задачи, односно процес на претворање на планираните одлуки во акција. Оваа фаза вклучува насочување на стратегијата во рамки на максимална ефикасност како и алокација на ресурсите потребни за поединечните активности. Во оваа фаза организацијата често претрпува промени и во организациската структура, учењето и развојот на вработените и функционалното подобрување на внатрешните процеси. Во овој контекст Mc Keown (2012) тврди дека стратегијата за една организација е всушност обликување на нејзината иднина, па така организација без стратегија нема насока и се однесува како брод кај нема кормилар.

Кога се прави детална анализа на стратегискиот менаџмент процес, потребно е да се нагласи разликата која постои меѓу формулирањето и имплементацијата на стратегијата во организации кои се од јавниот и приватниот сектор. Иако важноста на стратегискиот менаџмент кај приватниот сектор е јасна и е во насока на постигнување на поголема конкурентска предност, сепак не е за занемарување и

важноста во јавниот сектор, токму заради економичното користење на јавните ресурси, како и подобрување на нивниот имиџ и легитимност. Всушност јавноста треба да го долови контекстот според кој менаџерите во јавните организации треба да „прават повеќе со помалку“, а тоа воопшто не може да се направи без стратемиско планирање. Во таа насока можеби е подобро да се гледа на стратегијата како форма на сценарио во една организација, во која вработените треба да имаат споделени вредности и слики за тоа каде се движат. Важно е тие да чувствуваат дека се дел од мисијата на организацијата (Dess & Picken, 2000). Сето тоа ја вклучува можноста за случајни настани, предвидување на интеракции на многу луѓе во текот на долг временски период, онолку за колку е креиран стратемискиот план.

Со цел попрегледно да се претстават разликите кои постојат во процесот на стратемиско планирање во приватниот и во јавниот сектор, истите се прикажани табеларно.

Табела 1: Разлики кои постојат во процесот на стратемиско планирање во приватниот и во јавниот сектор

Приватен сектор	Приватниот сектор работи во услови на конкуренција; Водени се од компонентите на пазарот: понуда, побарувачка и цена; Концепт на одржлива конкурентност е основа за секоја нивна стратегија; Не се инертни и се флексибилни на промените во опкружувањето; Самостојно одлучуваат што со остварениот профит.
Јавен сектор	Јавниот сектор испорачува јавни услуги за сите граѓани на државата; Нивното постоење е од стратемиско значање за државата; Во голема мера овие организации се имуни на силите на конкуренцијата; Доколку организациите од јавниот сектор трошат помалку отколку што добиваат, разликата е позната како „вишок“, а не „профит“; Стратегијата во јавниот сектор е фокусирана на цели кои долувуваат воочлива ефикасност и вредност за парите на даночните обврзници; Политички притисок; Влијанија врз долгорочното стратемиско планирање.

Врз основа на теоретските елаборации изнесени погоре, може да се заклучи дека и покрај ваквите големи разлики во креирањето и перцепцијата на стратемиското планирање, воочливи се разлики и во самиот процес на стратемиско планирање и имплементација во организации од било која дејност и големина. Во продолжение е даден холистички пристап на разлики во процесот на формулирање и имплементација на стратегија, во организации од било која дејност (<https://keydifferences.com>).

- Формулирањето на стратегијата се однесува на дизајнирање на стратегијата, креирање на стратемиски цели и активности, додека пак имплементацијата на стратегијата подразбира извршување на избраната стратегија, односно преточување на стратемиските цели во реалност;
- Формулирањето на стратегијата е збир од активности кои се однесуваат на стратемиските цели, додека имплементацијата на стратегијата се фокусира на управување со тие активности во одреден временски период;
- Формулирањето на стратегијата е логичен процес, додека имплементацијата на стратегијата е оперативен процес;
- Формулирањето на стратегијата става акцент на ефикасноста, но имплементацијата на стратегијата дава акцент на ефикасноста;
- Формулирањето на стратегијата е одговорност на врвниот менаџмент. Спротивно на тоа, средното раководство, односно оперативниот менаџмент е одговорен за имплементација на стратегијата;
- Формулирањето на стратегијата бара интуитивни вештини. За разлика од, имплементацијата на стратегијата, за која се потребни мотивациски вештини и преземање акција;
- Формулирањето стратегија е претприемничка активност. Од друга страна, имплементацијата на стратегијата е административна активност и повеќе одговара за оперативните менаџери и надзорниците;

- Формулирањето на стратегијата е поврзано со планирањето, но имплементацијата на стратегијата се занимава со акција.

Методологија на истражување

Предмет на ова истражување на овој труд е процесот на формулирање и имплементација на стратегија и нивна поврзаност во различни организации по дејност и големина. Во процесот на собирање на податоци е користен Анкетен прашалник. Прашалникот содржи прашања со понудени одговори.

Резултатите од прашањата се претставени графички, со што може да се согледа распределбата на фреквенциите, односно процентуалната застапеност на секој одговор кон одредено прашање. Исто така секое прашање е придружено со соодветен коментар.

Заклучните согледувања даваат сублимативен приказ на толкувањата на прашањата од анкетниот прашалник. Истражувањето е спроведено во текот на месеците октомври/ноември година, на примерок од 32 организации од различни дејности и големини.

Првото прашање се однесува на тоа дали организациите кои се анкетирани работат според однепред утврден статегиски план. Резултатите кон ова прашање се прикажани на графиконот бр.1.



Графикон бр. 1 Организациите работат според однапред утврден статегиски план

Врз основа на резултатите од графиконот 1 може да се забележи дека најголемиот дел организации кои учествуваа во ова истражување, работат според однапред утврден статегиски план (63%). Скоро третина од организациите работат според годишен план, а мали проценти се забележуваат кај организации кои одговориле дека немаат статегиски план или не знаат дали имаат тековен статегиски план.

Второто прашање се однесува на тоа дали организациите во процесот на статегиско планирање го анализираат внатрешниот контекст, односно дали ги анализираат слабите сигнали во организацијата и обрнуваат внимание на зачувување на силните страни во неа. Резултатите кон ова прашање се прикажани на графиконот 2.



Графикон бр. 2 Организациите ги анализираат силните и слаби страни

Врз основа на резултатите од графиконот 2, може да се констатира дека најголем дел од нив ги анализираат силните и слаби страни (56%), потоа 38% од нив ангажираат консултанти за да ја спроведат таа активност, а сосема мали проценти се забележани со одговори не и не знам.

Третото прашање се однесува на тоа дали организациите посветуваат посебно внимание на поврзување на стратегиските цели со имплементацијата на истите. Ова е посебно важно заради обезбедување на флуентност на процесот на работа и подготовка на акциските планови. Резултатите се прикажани на графиконот бр. 3.



Графикон бр. 3 Организациите ги поврзуваат стратегиските цели со нивната имплементација

Доколку се анализира графиконот бр. 3 може да се констатира дека најголем дел од нив, односно 54% вршат таква конекција, нешто помал процент односно 43% тоа го препуштаат на професионалните консултанти. Мал процент одговорија со не знам, но поволно е тоа што ниту една од анкетираниите организации не одговори со не.

Четвртото прашање се однесува на тоа да се истражи дали организациите поставувањето на стратегиските цели го балансираат со капацитетите на организацијата. Резултатите кон ова прашање се прикажани на графиконот бр. 4.



Графикон бр. 4 Стратегиските цели се во согласност со капацитетите на организацијата

Врз основа на резултатите од графиконот бр. 4, може да се забележи дека скоро идентично се поделени одговорите. Имено половина од анкетираниите одговорија потврдно, а 44% дадоја одговор дека делуват ад хок по однос на потребата од дополнителни капацитети. Мал процент односно само 5% одговорија дека стратегиските цели не се во согласност со капацитетите на организацијата.

Петтото прашање од овој анкетен прашалник се однесува на контролата и чија надлежност е контролата во анкетираниите организации во процесот на стратегиски менаџмент. Резултатите кон ова прашање се исто така прикажани графички на графикон бр. 5.



Графикон бр. 5 Надлежност на контролата во организациите, во процесот на спроведување на стратегискиот план

Анализата на графиконот бр. 5 упатува на констатацијата дека во најголемиот дел анкетирани организации, контролата е во надлежност на топ менаџментот, нешто помал процент се изјаснаа дека тоа е во надлежност на надзорничкиот менаџмент, мал дел од организациите се изјаснаа дека тоа е задача на оперативниот менаџмент. Како дополнителна информација кон ова прашање треба да се додаде и фактот што најголемиот дел од анкетираниите организации се во делот на микро и мали, па го немаат средниот менаџерски слој.

Последното прашање се однесува на искористеноста на резултатите од контролата во подготовката на идни стратегиски планови и поставување на идни стратегиски цели. Еве до кои резултати се дојде по однос на ова прашање.



Графикон бр. 6 Искористување на резултатите од контролата

Врз основа на резултатите од графиконот бр. 6, може да се забележи дека најголемиот дел од анкетираниите организации делумно ги земаат во предвид резултатите од контролата (47%), нешто помалку, односно 44% од анкетираниите организации ги земаат во предвид резултатите од контролата, а сосема мал дел или не вршат контрола или не ги земаат во предвид овие резултати.

Заклучок

Накратко, стратегискиот менаџмент може да се сумира и дефинира како уметност и наука на формулирање, спроведување и евалуација на вкрстени функционални одлуки кои и овозможуваат на организацијата да ги постигне своите цели (Дејвид, 2009). Тоа исто така се смета за интегративно поле за управување што комбинира анализа, формулација и имплементација во потрагата по конкурентна предност (Ротермел, 2012).

Без оглед на тоа што станува збор за процес кој има три фази и не може истите да се подредуваат по важност, сепак потребно е да се обрне одредено внимание на нивна последователност и поврзаност. Имено, доколку е успешно креиран стратегискиот план, но не е поврзан со акциските планови, тогаш се добива ефектот на силоси, односно засебно делување на секој од овие два процеси. Исто така добро креираниот акциски план за имплементација, но кој се темели на нереална анализа на опкружувањето се смета за недобитна комбинација за организацијата.

На крај може да заклучиме дека и колку засебно да ги разгледуваме процесите на стратегискиот менаџмент, неминовно е да се размислува и делува за нивна последователност и поврзаност.

Користена литература

1. Argyris C., Strategy Change and Defensive routines, Pitman Publishing Inc. Martshfield, MA, 1985;
2. Blatstein, I.M. (2012). Strategic Planning: Predicting or Shaping the Future? Organisation Development Journal, Vol. 30 Issues 2, pp. 32;
3. David, F.R. (2009). Strategic Management: Concepts and Cases. 12th ed. FT Prentice Hall, p. 36-37, 40, 48;
4. Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. Organizational Dynamics, 28(3), 18–34;
5. Dess, Gregory G., G.T. Lumpkin and Marilyn L. Taylor. Strategic Management. 2 ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2005;
6. Hofstrand, D. (2007). Strategic Management Concepts: AG Decision Maker. OIWA State Univeristy File C6-39 July 2007;
7. Key Concepts for Strategic Management and Organisational Goals :by Diana Wicks, Demand Media;
8. McKeown, M, (2012). Why Plan B Matters Most, 30 March 2012, Management Today;

9. Rothaermel, F. T. (2012). Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin, p. 5;
10. Стефановска Л., Солунчевски М., 2015, Стратегиски менаџмент, Бизнес Академија Смилевски – БАС Скопје;
11. Stevens Maleka: Strategic Management And Strategic Planning Process: South African Perspective;
12. Извор:<https://keydifferences.com/difference-between-strategy-formulation-and-strategy-implementation.html#:~:text=Strategy%20Formulation%20refers%20to%20designing,managing%20those%20forces%20during%20execution.>

ONLINE НАСТАВА ИЛИ НАСТАВА СО ФИЗИЧКО ПРИСУСТВО - СТАВ НА СТУДЕНТИТЕ ОД РАЗЛИЧНИ СТУДИСКИ ПРОГРАМИ

М-р Билјана Галовска

Бизнис Академија Смилевски

biljana.galovska@bas.edu.mk

Проф. д-р Билјана Петровска

Ветеринарен факултет, Битола

biljanamarkovskapetrovska@yahoo.com

удк/udk: 37.018.43:004]-057.875:303.62(497.7)

АПСТРАКТ

Online наставата е форма на предавања што се реализира со помош на интернет. Сепак, пред 10-тина години ќе беше тешко да се замисли квалитетот кој што може да го обезбеди ваквиот начин на образование. Денес во ерата на дигитализацијата и во време кога бевме соочени со тешка пандемија, ваквиот облик на образование стана реалност.

Почетокот на 2020 година, поради COVID-19 пандемијата, образовниот систем на сите нивоа во Р. С. Македонија, следејќи го примерот од повеќе земји во светот, започнува да применува online настава. Успешноста на оваа настава може да се разгледува од различни аспекти-лични, институционални, и сл.

Целта на овој труд е да ги истражи ставовите на студентите од природните и општествените науки за online наставата како и да направи споредба во нивните ставови во поглед на задоволството или незадоволството од реализацијата на истата. За остварување на целта, спроведено е истражување на случаен примерок од 50 студенти. Добиените податоци се квалитативни и квантитативни и затоа е применета комбинирана метода на обработка на податоците- дескриптивна анализа и примена на непараметарски χ^2 тест. Резултатите покажуваат дека половина од испитаниците (60%) се изјасниле дека online наставата не може во целост да го замени традиционалниот начин на предавања со физичко присуство, првенствено во делот на одржувањето на вежбите.

Клучни зборови: Online настава, студенти, високо образование

ONLINE TEACHING OR TEACHING WITH PHYSICAL PRESENCE - ATTITUDE OF STUDENTS FROM DIFFERENT STUDY PROGRAMS

Biljana Galovska, M.Sc
Smilevski Business Academy
biljana.galovska@bas.edu.mk

prof. Biljana Petrovska, PhD
Faculty of Veterinary
University " St Kliment Ohridski - Bitola
biljanamarkovskapetrovska@yahoo.com

ABSTRACT

Online teaching is a form of lectures that is realized with the help of the Internet. However, 10 years ago it would have been difficult to imagine the quality that this type of education could provide. Today in the era of digitalization and at a time when we were faced with a severe pandemic, this form of education has become a reality.

At the beginning of 2020, due to the COVID-19 pandemic, the educational system at all levels in R. S. Macedonia, following the example of several countries in the world, is starting to apply online teaching. The success of this teaching can be considered from different aspects - personal, institutional, etc.

The purpose of this paper is to investigate the attitudes of students of natural and social sciences about online teaching, as well as to compare their attitudes in terms of satisfaction or dissatisfaction with its implementation. To achieve the goal, a survey was conducted on a random sample of 50 students. The obtained data are qualitative and quantitative and therefore a combined method of data processing was applied - descriptive analysis and application of a non-parametric χ^2 test. The results show that half of the respondents (60%) declared that online teaching cannot fully replace the traditional way of lectures with physical presence, primarily in the part of holding exercises.

Keywords: Online teaching, students, higher education

ВОВЕД

Пандемијата на корона вирус, предизвика промени во секоја сфера на општественото живеење, вклучувајќи го и доменот на образованието. Пандемијата во голема мерка влијаеше на промената на одржување на наставата, односно кризната состојба ги затекна неподготвени образовните институции за примена на нови облици на учење и поучување. Основните и средните училишта, како и Универзитетите ширум светот беа ограничени да ги извршуваат своите работни активности, а подразбираше изведување на настава и вежби со физичко присуство и како резултат на тоа насекаде во светот како решение беше понудено и усвоено учењето со помош на интернет познато како учење на далечина, учење со помош на интернет или едноставно онлајн учење или онлајн настава. Со други зборови, во тој период, како резултат на пандемијата требаше да се организира нов облик на изведување на наставата - онлајн настава, но училиштата и факултетите немаа платформа за тоа, а образовните власти упатуваа само апели без да понудат конкретно решение. Затоа наставниците од основните и средните училиштата, како и професорите на факултетите мораа самите да се снаоѓаат со некое импровизирано решение, што најчесто во почетокот се сведуваше на обично споделување на содржини преку нивните веб-страници или лични блогови на наставниците, или преку Фејсбук, Вибер, Скајп групи, без речиси никаква интерактивност. Всушност, тука повеќе стануваше збор за неформална и консултативна настава со давање материјали и насоки за само учење од страна на наставникот/професорот, со минимална повратна врска од ученикот/студентот кон наставникот/професорот, која најчесто се сведуваше на испраќање одговори на поставените прашања и задачи (Таневски С., Узунов М., 2020). Новиот начин на одвивање на наставата значеше соочување со нов предизвик не само за студентите, туку и за професорите, затоа што прв пат беа соочени со новиот концепт на образование наречен онлајн настава. Онлајн наставата претставува образование во која целата наставна програма се изведува со помош на информатичка технологија (Rahman et al., 2021). Таа е метод на учење и настава во која студентите и професорите се физички одвоени просторно или временски, или пак и просторно и временски (Liaw, 2008 цитиран од Tadić I., 2021). За да се постигне ефикасност во процесот на онлајн наставата, потребно е вклучување на човечки и материјални ресурси и нивната меѓусебна интеракција. Таа ефикасност најдобро се постигнува со користење на платформи кои во голема мера го олеснуваат процесот на учење на далечина. Во денешно време, достапни се голем број на комерцијални или бесплатни платформи кои образовните институции ги користеа за реализација на ваквиот тип на настава (Şain S., 2017). Најчесто применувани беа Microsoft Teams, Zoom, Moodle и Google Classroom, додека дел од корисниците ги користеа и Google Meet, Webex и Skype, како и Facebook и Viber. Од наведените опции, Moodle, Google Classroom и Microsoft Teams се платформи кои интегрираат повеќе алатки за различни форми на комуникација и соработка, од кои првите три се специјално дизајнирани за образовниот процес. За разлика од нив, другите наведени алатки нудат индивидуални услуги, односно тие се добра опција за комуникација или видео конференции, но не се решение за онлајн настава. Резултатите од многу спроведени истражувања, потврдуваат дека наведените платформи (Microsoft Teams, Google Classroom, Moodle), се многу поефективни и попрактични за онлајн настава затоа што ги обединуваат сите сервиси за комуникација и соработка, а исто така нудат и дополнителни алатки за оценување и следење на постигнувањата на студентите (Arsenijević J., 2021).

Алатките за онлајн настава може да се класифицираат во неколку категории:

- Алатки за креирање слики, аудио и видео материјали ((Picaso, YouTube...))
- Алатки за комуникација ((Skype, chat, e-mail, forumi...))
- Различни веб-прелистувачи, читачи и играчи (Google Reader, iGoogle...)
- Блогови и вики алатки (WordPress, Weebly)
- Алатки за креирање документи и табели и презентации (PDFCreator, OpenOffice...)
- Наставни алатки кои овозможуваат контролиран процес на учење (Hotpotatoes, Uduu...)
- Јавни социјални мрежи (Facebook, LinkedIn, Twitter...)

ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАТОЦИ НА ОНЛАЈН НАСТАВАТА

Многу истражувања покажуваат дека онлајн формата на настава има предности но и недостатоци. Во истражувањето правено од страна на Факултетот за образование на Универзитетот Дрексел во

Филаделфија САД (Drexel University School of Education, Philadelphia, USA) како предности на онлајн наставата ги издвојуваат:

- Флексибилност – виртуелната настава е одлична за луѓе кои сакаат да го унапредат своето образование додека работат.
- Намалени трошоци – образованието може да биде скапо, но онлајн учењето може да обезбеди заштеда, како на пример заштеда за превоз, материјали и тн. Некои Универзитети во светот нудат и намалување на трошоците за школарина.¹¹
- Повеќе слободно време – покрај заштедата за превоз онлајн наставата овозможува подобро искористување на дополнителното време.
- Поголема разновидност на наставни програми – доколку студентот сака може да запише и друга наставна програма на друг Универзитет.
- Зголемена меѓусебна соработка – преку онлајн платформите студентите многу лесно можат да разменуваат информации со своите колеги и професори.
- Повторен пристап до наставните материјали – онлајн презентациите му овозможуваат на студентот секогаш кога има потреба, повторно да ги прегледува онлајн презентациите за разлика од традиционалното предавање каде студентот првенствено мораше да има развиена вештина на брзо фаќање на белешки.
- Менаџирање со времето – онлајн наставата ги "учи" студентите како подобро да управуваат со своето време, бидејќи самиот студент одлучува дали ќе се вклучи во наставата, за разлика од традиционалниот модел кога во одредено време од денот мораше да се појави на настава. Со други зборови, онлајн наставата им дава можност на студентите не само да стекнуваат знаења, туку и ги изоструваат и своите вештини за менаџирање со времето.

Кај авторите Nikolić N., Milojević Z., (2020:6), како дел од предностите се споменуваат и:

- Асихрона¹² комуникација,
- Јасна структура и квалитетна интеракција - без јасна структура и интеракција, таквата настава ќе претставува само читање на материјалот како од книга,
- Интернетот како дополнителна база на знаење – во онлајн наставата учебникот не е веќе единствениот извор на знаење, односно интернетот претставува извор на знаење и за професорите и за студентите.
- Развој на дигитални вештини - за да може да се реализира онлајн наставата потребно е имање на основно ниво на дигитални компетенции, а за реализација на квалитетна онлајн настава, потребно е дигиталните компетенции да бидат на напредно ниво и тн.

Истите автори (Nikolić N., Milojević Z., 2020:7), како недостатоци при реализација на онлајн наставата ги наведуваат:

- Нема комуникација во живо (сихрона комуникација) – професорите не можат во живо да комуницираат со студентите. Покрај тоа нема развивање на комуникациските компетенции како кај професорите, така и кај студентите.
- Оценување – професорот не може со 100% сигурност да знае дали студентот користел помош при решавањето на тестовите. Покрај ова студентите можат заеднички да ги решаваат тестовите.

¹¹ На пример на Универзитетот Дрексел во Филаделфија САД, студентите запишани на онлајн програмите на Факултетот за образование студентите добиваат 25% попоуст од редовната цена за школарина. Извор: <https://drexel.edu/soe/resources/student-teaching/advice/benefits-of-online-and-virtual-learning/>

¹² Квалитетната настава на далечина ги поврзува синхроната комуникација (предавања на далечина) и асинхроните активности (пред/по предавањата на далечина)

При синхроната комуникација, професорот и студентите се присутни на исто место и можат да комуницираат во реално време.

При асинхроната комуникација, студентот може да работи на зададените задачи од професорот, во време кое му одговара нему, а комуникацијата може да се одвива преку алатки за разговор, форум, итн.

Извор: <https://mk.mcgo.org.mk/wp-content/uploads/2017/09/Infographic-3-MK.pdf>

- Технички проблеми – постои можност при реализација на онлајн наставата да дојде до непредвидени технички проблеми, на пример проблем со прекин на електрична енергија, проблем со интернет и тн.

Исто така, недостатоци во реализацијата на онлајн наставата учесниците во процесот ги наведуваат и недостигот на социјална интеракција, недостигот на само мотивација, слаба достапност на материјали, непочитување на распоредот за предавања и тн. (Shahrokh i Maslov, 2021)

МАТЕРИЈАЛИ И МЕТОДИ

Целта на ова истражување е да се испитаат ставовите на студентите за стекнатото искуство од примената на онлајн наставата во едукативниот процес во време на COVID-19, односно дали постојат разлики во ставовите меѓу студентите од различни студиски програми од областа на природните и општествени науки.

Целниот примерок го сочинуваат студенти од сите години на студирање на единиците на Универзитетот "Св. Климент Охридски" во Битола. Како инструмент на истражување беше користен анкетен прашалник. Прашалникот е дистрибуиран преку социјалната мрежа Facebook, но се користени и разни други групи на студенти, лични контакти и сл. Истражувањето е спроведено во периодот на месец септември 2022 година. Учесството во истражувањето беше доброволно и сите учесници беа информирани за целта на истражувањето. Истиот го пополнија вкупно 50 студенти и тоа: 14% од испитаниците беа од Факултетот за биотехнички науки, 20% од Ветеринарен факултет, 24% од Педагошки факултет, 4% од Технички факултет, 8% од Правен факултет, 4% Економски факултет, 6% Висока медицинска школа, 12% Технолошко -технички факултет и 8% од Факултетот за информациски и комуникациски технологии или 56% од испитаниците се од студиските програми на природните науки, додека 44% се испитаници од општествените науки. Прегледот на структурата на испитаниците според факултетот на кој студираат е даден во продолжение (Графикон бр.1).

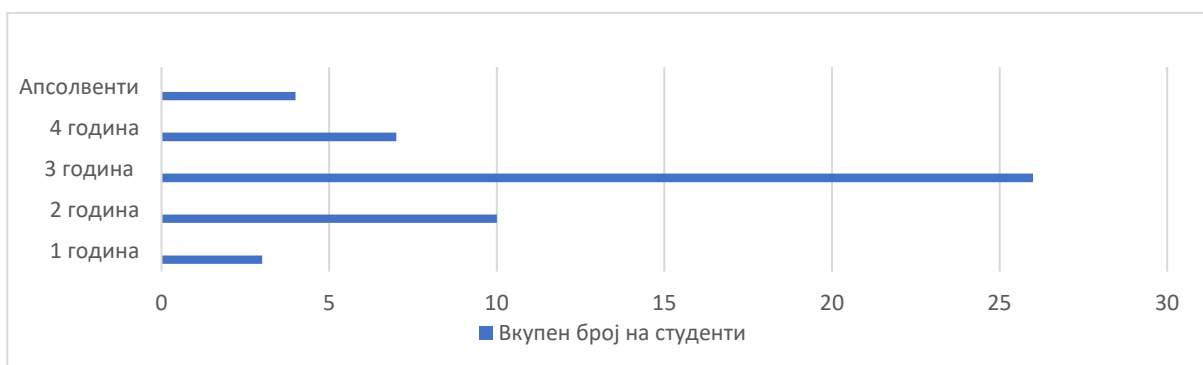
Графикон бр. 1 Структура на испитаниците според факултетот на кој студираат



Извор: Сопствено истражување

Според годината на студирање евидентно е дека доминираат студентите од 3 година (26 испитаници). Од 1 година биле анкетирани 3 студенти. Од 2 година на студирање 10 студенти, од 4 година 7 студенти и апсолвенти 4-ца. Графиконот бр. 2 ја прикажува структурата на испитаниците според годината на студирање.

Графикон бр. 2 Вкупен број на студенти кои учествувале во истражувањето според годината на студирање



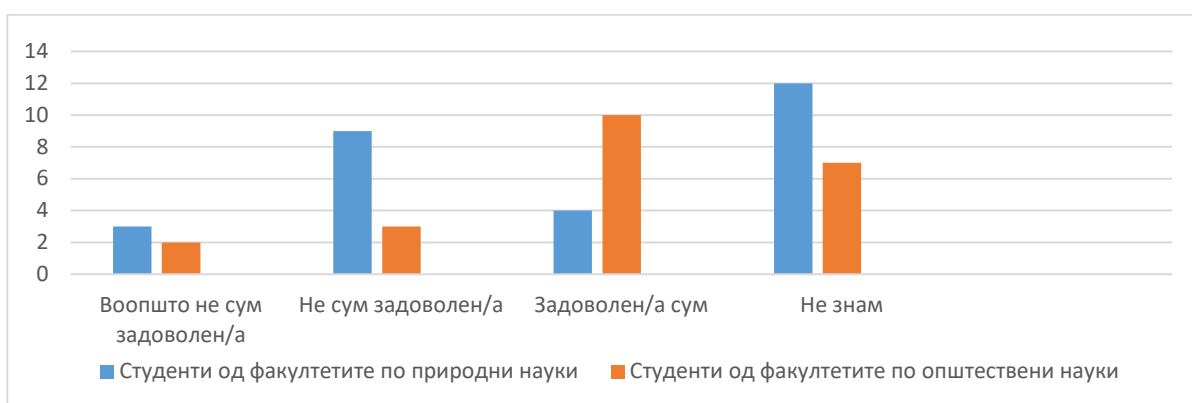
Извор: Сопствено истражување

РЕЗУЛТАТИ И НИВНА ДИСКУСИЈА

Во овој дел ќе бидат презентирани резултатите од спроведеното истражување со цел да се извлечат заклучоци во однос на ставовите, искуствата на студентите со онлајн наставата за време на пандемијата, потоа информации за субјективните перцепции на студентите во поглед на нивното задоволство од квалитетот на онлајн наставата, како и идентификација на недостатоците од спроведувањето на истата.

Најнапред, преку анализата на истражувачкиот материјал, сакавме да дознаеме колку и дали студентите вклучени во истражувањето биле задоволни од примената на онлајн наставата. Задоволството на студентите е важно, бидејќи влијае на нивната мотивација за реализирање на активностите кои се бараат од нив, нивното задоволство влијае и врз присуството на предавања и вежби, исто студентите со своето задоволство привлекуваат и потенцијални идни студенти, и тн, односно факултетите се повеќе стануваат "свесни" за важноста на задоволството на студентите од понудената услуга (Vranešević et al, 2007, цитиран од Tadić I., 2021:14). Поради таа причина, задоволството на студентите е значаен показател за квалитетот на дадената услуга и игра значајна улога во остварувањето на визијата и мисијата на високообразовната институција (Muhsin et al, 2019).

Графикон бр. 3 Задоволство на студентите од примената на онлајн наставата



Извор: Сопствено истражување

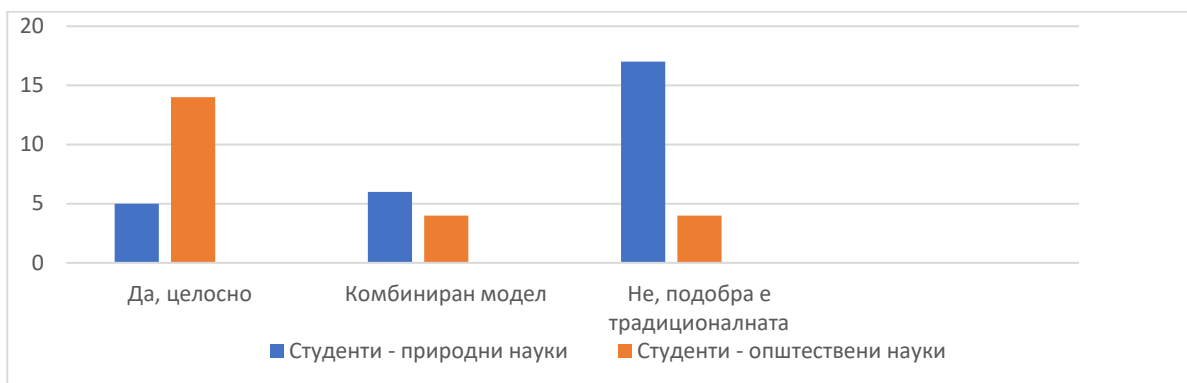
Според добиените податоци може да се забележи дека кај 38% од вкупниот број на испитаници (n=50) преовладува ставот дека не знаат, односно не се ниту задоволни, ниту незадоволни од примената на онлајн наставата. 28% од испитаниците се изјасниле дека се задоволни од нејзината примена, 24% дека не се задоволни, а 10% се изјасниле дека воопшто не се задоволни. Еднаквоста во ставовите на студентите од двете групи (без оглед на која студиска програма студираат) ни ја потврдува и пресметаниот χ^2 тест кој не е статистички значаен, односно не постојат разлики во ставовите кај двете групи на испитаници во поглед на нивното задоволство од примената на онлајн наставата ($\chi^2=6,4563$, $df=3$, $p < 0,05$).

Еден од клучните фактори за успешно спроведување на онлајн наставата е дигиталната писменост¹³, односно способноста за употреба на информациско-комуникациските технологии за да се пронајде, оцени, креира и искомунцира информацијата. Истражувањата кој што биле работени во пред 10-тина и повеќе години покажуваат дека дигиталната писменост или информатичката писменост била статистички значајна во однос на поврзаноста со ставот кон онлајн учењето (Ibrahim et al., 2002, 6; Drennan et al., 2005, 337; Đukić i Jukić, 2015, 281b–282a, цитирани од Jurlina J., Papo D., Potlimbrzović H., 2022:274). Меѓутоа, она што треба да се има во предвид е тоа што предходно споменатите истражувања биле правени во време кога употребата на интернетот како и онлајн алатките за учење не биле распространети во толкава мера како денес. (Jurlina J., et all, 2022: 274). Токму затоа и дигиталната писменост била на пониско ниво. Од резултатите од нашето истражување можеме да заклучиме дека не постои статистички значајна разлика во самопроценката на студентите во поглед на нивната информатичка писменост независно дали студираат на факултетите по природни или општествени науки ($\chi^2 = 3.299$, $df=2$, $p < 0.05$). Имено, најголем процент од двете групи на студенти 48% се изјасниле дека се во потполност информатички писмени, 34% дека имаат доволно вештини, додека 18% од испитаниците се изјасниле дека не ги користат доволно информатичките технологии и според тоа имаат само минимални познавања за користење на истите.

Покрај дигитална писменост, за успешна онлајн настава потребно е располагање со соодветни техничка опрема за работа од дома – компјутер, интернет врска. Од добиените одговори може да се констатира дека 84% од вкупниот број на испитаници ($n=50$) независно дали студираат на природни или општествени науки располагаат со соодветна техничка опрема неопходна за реализација на онлајн наставата. Само 6% од студентите се изјасниле дека немаат интернет, а 10 % се изјасниле дека техничката опрема (компјутер, лаптоп и сл.) ја делат со останатите членови во семејството што (според нивниот исказ) во голема мерка го намалува времето на ефикасно учење.

На прашањето дали онлајн наставата може да ја замени традиционалната, евидентна е разликата во ставовите меѓу испитаниците од двете групи на испитаници (студенти кои студираат на студиски програми од областа на природните науки и студенти кои студираат на студиски програми од областа на општествените науки). Графикон бр. 4 ни ги прикажува добиените одговори за тоа кој модел на студирање го преферираат студентите.

Графикон бр. 4 Дали онлајн наставата може да ја замени традиционалната настава?



Извор: Сопствено истражување

Според добиените податоци 61% од студентите кои студираат на студиските програми од областа на природни науки имаат став дека онлајн наставата не може да ја замени традиционалната настава, додека од студентите од општествени науки ваквиот став го подржале само 11%. Сублимирано, од вкупниот број

¹³ Дигиталната писменост е многу повеќе од прифаќање на новите технологии, користење на социјалните медиуми или креирање и следење на фото и видео содржини. Таа е способност за користење на дигитални технологии како алатки за создавање, селектирање и поврзување на информации од повеќе извори, во повеќе формати и нивна употреба за подобрување на ефективност во било која област – учење, работа и сл. (Извор: Fakulteti.mk, достапно на <https://www.fakulteti.mk/news/17-12-06/zoshto-digitalnata-pismenost-e-vazhna-za-mladite>)

на испитаници кои го пополниле анкетниот прашалник, 42% се изјасниле дека традиционалната настава е подобар модел на учење и поучување за разлика од онлајн наставата. Од друга страна, најголем процент (63%) од студентите кои студираа на студиските програми од општествени науки се изјасниле дека онлајн наставата може целосно да ја замени традиционалната настава. За 20% од вкупниот број на испитаници најдобар е комбинираниот модел (Blended learning), односно модел со кој се комбинира традиционалниот модел на настава со настава на далечина или онлајн настава. Разликите во ставовите меѓу студентите од двете групи на испитаници, го потврдува и пресметаниот χ^2 тест кој е статистички значаен на ниво на значајност од 0,05 ($\chi^2=14,642$, $df=2$, $p>0,05$).

Разликите во ставовите меѓу студентите од природните и општествените науки се присутни и во други истражувања. Имено, студентите ги препознаваат специфичностите на секоја област на образование што го потврдуваат истражувањата првенствено во областа на медицинските науки, земјоделските науки, природно - математичките науки и тн. каде неопходно е изведување на настава со физичко присуство и изведување на практична работа која е речиси невозможно да се изведува онлајн бидејќи вклучува набљудување, изведување вежби, експерименти, лабораториска работа и сл. (Арсенијевиќ М.Ј., Андевски Ј.М., 2022). Во тој контекст, авторите од меѓународното истражување правено во повеќе од 12 земји, констатираат дека постојат области првенствено во медицинската едукација кои не се погодни за онлајн настава, бидејќи на студентите им е потребен "жив контакт" со пациентите за да развијат клинички вештини (Stoehr et al., 2021).

На прашањето кои недостатоци ги имаше онлајн наставата (според нивните искази) најголем процент од студентите (43%) се изјасниле дека тоа беше недостатокот на интеракција со колегите, 25% ја наведоа монотонијата на предавањата, 18% го наведоа недоволното познавање на ИК технологијата од страна на професорите, а за 14% од студентите тоа беше интеракцијата со професорите.

ЗАКЛУЧОК

Во овој труд ги испитавме ставовите на студентите од различни студиски програми од областа на природните и општествените науки за примената на онлајн наставата на факултетите. Намерата ни беше да ги согледаме ставовите на студентите кои првенствено се темелат на нивното стекнато искуство со ваквиот вид на настава.

Анализата на резултатите покажа дека во поглед на задоволството на студентите од примената на онлајн наставата, 38% од вкупниот број на испитаници ($n=50$) се изјасниле дека ниту се задоволни, ниту незадоволни од нејзината примена, додека 28% се изјасниле дека се задоволни. Останатиот број (34%) го сочинуваат исказите на студентите кои се изјасниле за категориите на одговори: воопшто не сум задоволен/а и не сум задоволен/а од примената на онлајн наставата. Ваквите ставови на студентите во поглед на нивното задоволство од примената на онлајн наставата, во голема мерка се поклопува со истражувањето спроведено на Универзитетот Josip Jurij Strossmayer во Осиек Р. Хрватска во 2021 година, каде студентите исто така во своите искази имаат благо негативен став кон онлајн учењето, а како резултат на тоа авторите (Jurliina J., et al, 2022) доаѓаат до заклучок дека причината за ваквиот став првенствено лежи во фактот што пред целосното затворање на факултетите студентите континуирано не ги користеа онлајн алатките за учење и поучување, додека нивната употреба после затворањето стана обавезна.

Во поглед на техничката опрема неопходна за реализација на онлајн наставата, најголем број од студентите вклучени во истражувањето (84%) се изјасниле дека имаат технички услови и опрема, а само мал број од студентите се изјасниле дека ги немаат потребните технички услови, односно и доколку ги имаат мораат да ги делат со останатите членови во семејството.

Спроведеното емпириско истражување покажа дека онлајн наставата ја преферираат повеќе студентите кои студираат на наставните програми од областа на општествените науки и таквиот став на овие студенти статистички значајно се разликува од ставот на студентите кои студираат на студиските програми од областа на природните науки. Пандемијата со КОВИД-19 придонесе онлајн наставата да влезе на голема врата, но и покрај сите предности кои ги нуди истата, сепак, евидентно е дека студентите се уште повеќе тежнеат кон традиционалниот модел на настава. Од тој аспект, нашето истражување е

значајно затоа што во компарација со други истражувања можеме да согледаме што беше добро, а што недостаток во спроведувањето на оваа настава, која претставуваше предизвик не само за студентите, туку и самите професори бидејќи за првпат се соочуваа со концептот наречен онлајн настава.

Пред пандемијата, полето на онлајн наставата не беше доволно истражено и поради тоа и во иднина потребни се вакви или слични емпириски истражувања со директните перципиенти во едукативниот процес, односно, истражувања со кои ќе се утврдуваат, детектираат или потврдуваат факторите кои се клучни за успешна онлајн настава.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Arsenijević J., (2021), Neki aspekti online nastave visokog obrazovanja tokom pandemije Covid -19, Kvalitet i efikasnost online nastave u visokom obrazovanju u vreme pandemije Covid-19-Monografija, Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi, Kikinda str. 5.
2. Арсенијевић М.Ј., Андевски Ј.М., (2022) Универзитетска онлајн-настава током пандемије вируса корона у односу на област образовања, Иновације у настави, XXXV, 2022/3, стр. 106–119, DOI: 10.5937/inovacije2203106A,
3. <http://www.inovacijeunastavi.rs/sr/35-3-8/>
4. Tadić I., (2021) Zadovoljstvo studenata online nastavom tijekom pandemije covid -19, Diplomski rad, Ekonomski fakultet Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija – smjer Marketing, Sveučilište u Zagrebu .
5. Šain_S., (2017) Učenje na daljinu, Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Odjel za ekonomiju i turizam «Dr. Mijo Mirković», Pula.R. Hrvatska
6. Nikolić N., Milojević Z., (2020) Trenutno stanje u onlajn nastavi u Srbiji i region - Izveštaj, Образовно kreativni centar, Bor, str. 6-7.
7. Popovic N, Popovic T, Rovcanin Dragovic I, Cmiljanic O. (2018) A Moodle-based blended learning solution for physiology education in Montenegro: a case study. *Adv Physiol Educ.* 2017; 42: 111–117.
8. The benefits of online education in a virtual classroom, Drexel University School of Education, <https://drexel.edu/soe/resources/student-teaching/advice/benefits-of-online-and-virtual-learning/>
9. Coman C., Tîru L.G., Mesesan-Schmitz L., Stanciu C., Bularca M.C., (2020) Online Teaching and Learning in Higher Education during the Coronavirus Pandemic: Students' Perspective, *Sustainability* 12, 10367; doi:10.3390/su122410367, <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/24/10367>
10. Rahman, H., Shahab Uddin, M., Dey, A. (2021) Investigation the mediating role of online learning motivation in the Covid-19 pandemic situation in Bangladesh, *Journal of Computer assisted learning*, 1-15. doi:10.1111/jcal.12535
11. Shahrokh, N., Maslov, I., (2021) An analysis of students perspectives on e-learning participation – the case of Covid-19 pandemic, *The international Journal of Information and Learning Tehnology*, 2056-4880, doi: 10.1108/IJIL T-12-2020-0220
12. Stoehr, F., Müller, L., Brady, A., Trilla, A., Mähringer-Kunz, A. & Hahn, F. (2021). How COVID-19 kickstarted online learning in medical education – The DigiMed study. *PLoS ONE*, 16 (9), e0257394. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257394>
13. Muhsin, M. S., Nurkhin, A., Pramusinto, H., Afsari, N., & Arham, A. F.(2019) The relationship of good university governance and student satisfaction. *International Journal of Higher Education*, 9(1), <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p1>
14. Stavovi mladih o online nastavi u Srbiji-rezultati istraživanja o okviru projekta „Online obrazovanje u Srbiji u doba pandemije“, sproveden uz podršku Friedrich Naumann fondacije za slobodu - Kancelarija za Zapadni Balkan (2020) <http://zadecu.org/wp-content/uploads/2021/02/Rezultati-istrazivanje-ostavovima-mladih-o-onlajn-obrazovanju-u-Srbiji-1.pdf>
15. Jurlina J., Papo D., Potlimbrzović H., (2022) Stavovi studenata sveučilišta u Osijeku prema online učenju tijekom potpunog zatvaranja uslijed COVID-19, Filozofski fakultet, Sveučilište J. J. Strossmayera u

- Osijeku, *Metodički ogledi* 29 (2022) 1, 263–283 UDK [37.018.43:004]:616-036.21(045),
file:///D:/Downloads/1201600.MO55_Final-263-283.pdf
16. Pauković M., Krstinić M., (2021) Hibridna nastava – izazov i mogućnost „novog normalnog“ Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol. 11 No. 2, <https://doi.org/10.38190/ope.11.2.7>
 17. Таневски С., Узун М., (2020) Онлајн настава со помошна апликацијата ZOOM, Емитер-македонско списание за популаризација и примена на науката и техниката, <https://emiter.com.mk/vesti/18792>
 18. Мапирање на ИТ индустријата во МК (2020) <https://it.mk/kako-zoom-stana-najpopularna-platforma-na-internet-vo-vreme-na-covid-19/>
 19. Настава за време на корона: традиционална настава vs онлајн настава (предности и недостатоци), (2020) *Socialetiquette*, <https://socialetiquettemk.blogspot.com/2020/09/nastava-za-vreme-na-korona.html>
 20. Зошто дигиталната писменост е важна за младите, (2017) https://www.fakulteti.mk/news/17-12-06/zoshto_digitalnata_pismenost_e_vazhna_za_mladite

BURNOUT СИНДРОМОТ КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ КАКО ПРЕЧКА ЗА ИСПОЛНУВАЊЕ НА СТРАТЕГИСКИТЕ ЦЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

проф. д-р Имер Зенку
АД ЕСМ - Скопје
e-mail: imer.zenku@elem.com.mk

проф. д-р Лидија Стефановска,
Бизнис Академија Смилевски - БАС
e-mail: l_stefanovska@yahoo.com

удк/udk: 005.214:[159.944.4-057.16:303.62(497.7)

АПСТРАКТ

Вработените во одделна организација се највредниот ресурс во насока на исполнување на стратегиските цели. Во желбата да се постигне повеќе и побрзо во организациите честопати не постои доволен баланс меѓу реалните можности на вработените и работните задачи кои им се доверуваат на дневно, неделно и месечно ниво, што не ретко преидизвикува стрес на работното место. Па така, наместо организациите да очекуваат од вработените максимални резултати, тие се соочуваат со вработени кои имаат намалени достигнувања.

Burnout е посебен вид на стрес поврзан со работата и работното место, односно исцрпеност што може да влијае врз физичкото и ментално здравје на вработените, и е се почест во поново време. Оваа состојба на вработените потребно е мошне внимателно да се разгледа и третира како не би имала далекусежни последици како врз самата индивидуа, така и врз организацијата во целина. Сепак само задоволни и мотивирани вработени може да придонесат за развојот на една организација и тоа треба да биде основана која ќе се потпира целокупното управување со човечките ресурси.

Во оваа насока се однесува и трудот кој има за цел теоретски да се разработи овој поим и да се нагласи неговото значење, како и да се согледа состојбата во дел од организациите во нашата држава.

Клучни зборови: Burnout, човечки ресурси, стратегиски цели, организација.

BURNOUT SYNDROME AMONG EMPLOYEES AS AN OBSTACLE TO FULFILLMENT OF THE ORGANIZATION'S STRATEGIC GOALS

prof. Dr. Imer Zenku

JSC ESM - Skopje

e-mail: imer.zenku@elem.com.mk

prof. Dr. Lidija Stefanovska,

Business Academy Smilevski - BAS

e-mail: l_stefanovska@yahoo.com

ABSTRACT

Employees in a separate organization are the most valuable resource in the direction of fulfilling strategic goals. In the desire to achieve more and faster in organizations, there is often not enough balance between the real opportunities of employees and the work tasks entrusted to them on a daily, weekly and monthly level, which often causes stress in the workplace. So, instead of organizations expecting maximum results from employees, they are faced with underachieving employees.

Burnout is a special type of stress related to work and the workplace, i.e. exhaustion that can affect the physical and mental health of employees, and is becoming more common in recent times. This situation of the employees needs to be very carefully considered and treated so that it would not have far-reaching consequences both on the individual himself and on the organization as a whole. However, only satisfied and motivated employees can contribute to the development of an organization, and this should be the basis on which the overall management of human resources will be based.

In this direction, the paper aims to theoretically elaborate this term and emphasize its meaning, as well as to perceive the situation in some of the organizations in our country.

Keywords: Burnout, human resources, strategic goals, organization.

Вовед

Со развојот на технологијата и забрзаното темпо на живот, се случуваат промени и на работните места. Многу повеќе од порано вработените зборуваат за намалена мотивираност и исцрпеност, што како симптоми доколку се занемарат може да дојде до негативни последици како врз самата индивидуа, така и врз организацијата во целина.

Бидејќи станува збор за посебен вид на стрес кој се појавува на работното место, може да се третира од медицински и од организациски аспект. Тоа е така затоа што станува збор за состојба на физичка или емоционална исцрпеност која исто така вклучува чувство на намалено достигнување и губење на личниот идентитет. Сепак, без оглед на причината, burnout синдромот влијае врз физичкото и ментално здравје, како и врз степенот на извршување на работните задачи, што пак, од своја страна е поврзано со исполнувањето на поставените стратески цели.

Токму заради ваквата важност на овој синдром и потенцијалната можност организациите да ги загубат своите највредни работници, односно нивната работна способност да биде намалена, потребно е истиот да се проучува што поинтензивно, за да се извлечат одредени заклучоци и препораки за доброто на единката, организацијата и општеството во целина.

Што е тоа burnout синдром?

Согорувањето како концепт првпат го опишал Freudenberg (1974) во научната литература за да укаже на појавата на замор, фрустрација и губење на енергија на работното место (во тоа време кај здравствениот персонал). Maslach и Jackson (1986) подоцна го концептуализираа burnout синдромот како стрес синдром со три димензии: емоционална исцрпеност, обезличување, и намалено чувство за лично достигнување. Овие три димензии предизвикуваат физичка исцрпеност на вработените, синдром на хроничен замор, безнадежност и очај, развој на негативен концепт за себе, физички, но и како емоционален, когнитивен синдром на исцрпеност кои вклучува негативни ставови кон другите луѓе, работа и животот.

Главна тоа е последната фаза од стресот што се јавува како резултат на оптоварување што ја надминува границата на издржливост на вработените и има негативно влијание врз нив и организацијата. (Leung et al, 2008). Така на пример исцрпеноста, според Bakker (Bakker et al., 2004), ги намалува перформансите кај вработените, со намалување на самовербата, а според Schaufeli и Taris (2005), влијае негативно врз нив бидејќи ја намалува желбата кај вработениот да направи напор за постигнување на организациските цели.

Кога се разгледува овој синдром, се појавува дилема дали примарната улога треба да ја преземат лекарите, психолозите или менаџерите за човечки ресурси. Дел од истражувањата на оваа тема укажуваат на тоа дека пресудни се индивидуалните карактерни особини и фактори како и семејниот живот, а други пак, ги нагласуваат условите за работа, обемот на работни задачи, нејасниот опис на работните задачи и пристисокот на работното место. Но, како и да се дефинира, јасно е дека burnout синдромот е одговор на хронични емоционални и интерперсонални стресори на работното место (Carlotto Camara 2006).

Како да се препознаат симптомите на burnout синдромот? Контекстот на симптоми на овој синдром е доста обемен, а како главни симптоми може да се споменат:

- тешкотија во започнување на работниот процес;
- раздразливост и нетпреливост со соработниците и клиентите;
- недостиг на енергија;
- тешко концентрирање;
- намалено чувство на задоволство од работата;
- демотивираност;
- вознемиреност, главоболки, дигестивни проблеми;

Како можни фактори кои придонесуваат за равој на burnout синдромот, во литературата и праксата се споменуваат:

- голем обем на работни задачи и долго работно време;
- високо поставени стандарди и норми;
- неможност да се постигне баланс меѓу работниот и личниот живот;
- работа под притисок, лоши услови за работа;
- нарушена организациска култура и клима;
- автократски стил на водство;
- недостаток на ресурси;
- монотона и хаотична работа;
- нејасни очекувања за работата;
- недостаток на контрола врз работата.

Доколку симптомите на burnout синдромот не се решаваат, тогаш тоа може да резултира со многу последици врз индивидуата и организацијата во целина. Истражувањата кои се спроведуваат на оваа тема укажуваат на фактот дека работниците кои се соочуваат со исцрпеност имаат 63% поголема веројатност да земат боледувачки ден, а исто така се добива и потврда дека иако е сè повообичаено да се видат професионалци со креативно исцрпување, многу компании сè уште го третираат овој проблем како табу <https://hotmart.com/en/blog/burnout-syndrome>.

Исто така, повеќето трудови кои го третираат проблемот на овој синдром се насочени кон препознавање на симптомите и причините кои доведуваат до тие симптоми, многу е поважно да се зборува и за начините како да се надминат последиците кои понекогаш можат да го нарушат и здравјето на вработените. Во таа смисла може да кажеме дека најбитно е да се зголеми степенот на флексибилност во работните околности, да се разберат и прифатат разликите меѓу луѓето, да се има отворен ум и да се слушаат другите, да се избегнува прекумерното работно оптоварување, да се избегнува да се пренесуваат дел од работните обврски дома, да се остават проблемите на работното место и да не се носат дома, да се намали притисокот на работата колку што е можно повеќе, да се има повеќе одмор. Во услови на неможност да се изменаираат последиците од овој синдром, потребно е да се побара медицинска помош и помош од специјалисти <https://www.bangkokhospital.com/en/content/burnout-syndrome>.

Предмет на истражувањето, истражувачки постапки и инструменти

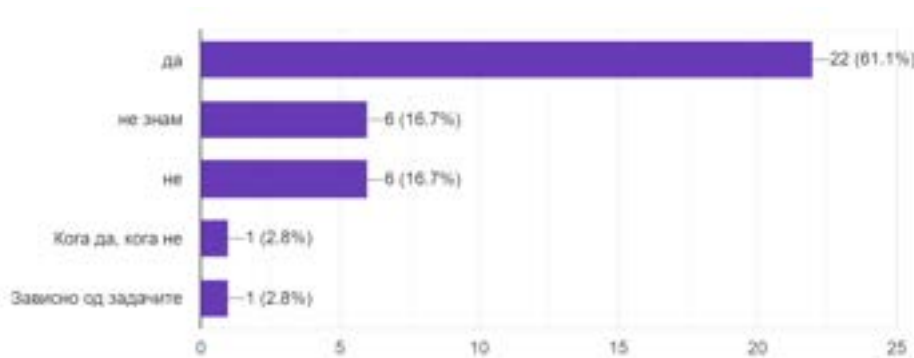
Предмет на ова истражување на овој труд е присутноста на burnout синдромот кај вработени на различни позиции и во различни организации по дејност и големина, како и да се истражи поврзаноста на овој синдром со исполнувањето на организациските цели.

За да се добијат веродостојни податоци, од истражувачките инструменти е користен Анкетен прашалник. Прашалникот содржи прашања со понудени одговори, дел од нив со можност за допишување. Првиот дел од Анкетниот прашалник се состои од прашања кои се однесуваат на burn out синдромот, вториот дел содржи чекирање на основните податоци како што се: пол, возраст и работно искуство, а третиот дел од прашањата се однесуваат конкретно на поврзаноста на овој синдром со организациските цели.

Резултатите од прашањата се претствени графички, со што може да се согледа распределбата на фреквенциите, односно процентуалната застапеност на секој одговор кон одредено прашање. Исто така секое прашање е придружено со соодветен коментар. За добивање на заклучните согледувања се користени постапките на анализа, синтеза и моделирање на предлог решение. Истражувањето е спроведено во текот на месеците октомври/ноември година, на примерок од 36 вработени на различни позиции и во организации со различни дејности.

Резултати од истражувањето

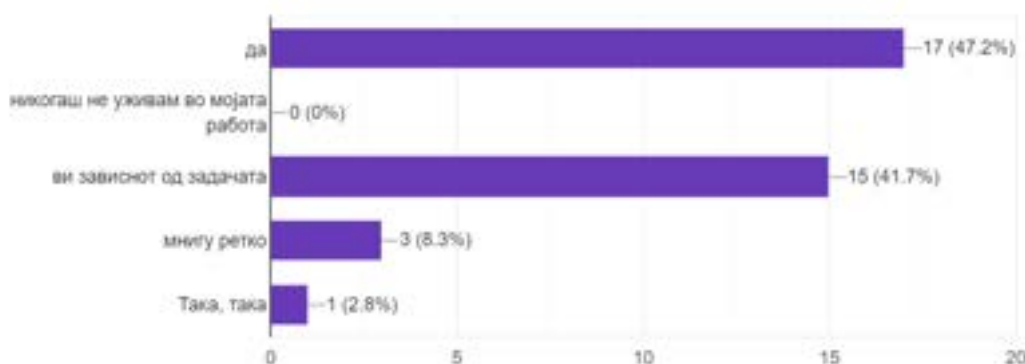
Првото прашање од анкетниот прашалник се однесува на тоа да се добијат податоци колку испитаниците се задоволни од својата работа. Одговорите кон ова прашање се прикажани на графиконот подолу.



Графикон бр. 1 Кон прашањето „Дали сте задоволни од Вашата работа“

Врз основа на резултатите од графиконот бр. 1 може да се забележи дека најголемиот дел испитаници се задоволни од својата работа, односно 81,1% дале таков одговор, со не знам одговориле 16,7 %, со не одговориле 16,7%, а дел од испитаниците одговорија дека некогаш се задоволни, некогаш не, а има и такви на кои задоволството од работата им е зависно од задачите кои ги имаат на работното место.

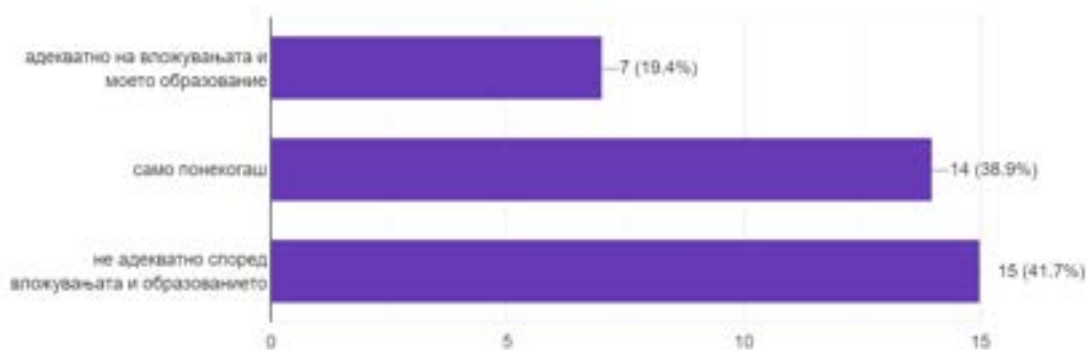
Второто прашање се однесува на тоа дали испитаниците уживаат во својата работа. Ова е особено битно во контекст испитување на причините за burnout синдромот. Резултатите кон ова прашање се прикажани на графиконот подолу.



Графикон бр. 2 Кон прашањето „Дали уживате во Вашата работа“

Врз основа на резултатите од графиконот бр.2 исто така како и во првото прашање, може да се забележи дека најголемиот број од испитаниците уживаат во својата работа (47,2%), потоа во зависност од задачите одговориле (41,7%), многу ретко уживаат во својата работа 8,3% од испитаниците или делумно уживаат 2,8% од испитаниците.

„Дали сметате дека Вие и Вашата работа сте соодветно ценети?“, е текстот на третото прашање од овој Анкетен прашалник. Целта е да се согледа дали финансиите и признавањето на успехите, односно нивното не признавање, се причина за појава за burnout синдромот. Резултатите кон ова прашање се прикажани на графиконот подолу.



Графикон бр.3 Кон прашањето „Дали сметате дека Вие и Вашата работа сте соодветно ценети?“

Врз основа на резултатите од прашањето бр. 3 може да се заклучи дека најголемиот дел од испитаниците одговорија дека не се адекватно платени во согласност со вложувањата и образованието. Помал процент, односно 38,9% сметаат дека се само понекогаш соодветно платени, а само 19,4% од испитаниците сметаат дека се адекватно платени според вложувањата и образованието.

Во наредните три прашања од испитаниците имаа задача да одговорат колку часа неделно поминуваат во работни обврски, во спиење и одмарање како и во хоби кое го сакаат. Резултатите кон овие три прашања се прикажани во табелата подолу.

Табела 1. Кон прашањето колку часови неделно испитаниците ги поминуваат работно

Време во часови кои неделно испитаниците го поминуваат работно	40 – 60 часови	60-80 часови	80 - 100 часови	над 100 часови
Број на испитаници	11 (30,6%)	11 (30,6%)	9 (25%)	5 (13,9%)

Табела 2. Кон прашањето колку часови неделно испитаниците ги поминуваат работно

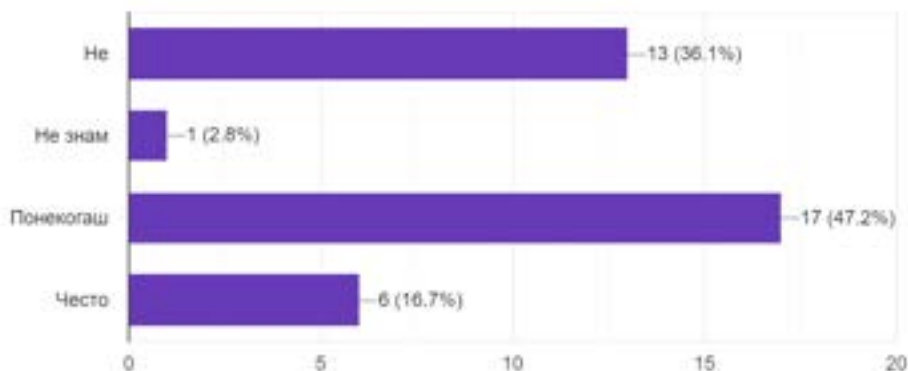
Време во часови кои неделно испитаниците го поминуваат во спиење и одмарање	под 40 часови	40 – 60 часови	60-80 часови	80 - 100 часови	над 100 часови
Број на испитаници	7(19,4%)	23 (63,9%)	4 (2,8%)	0 (0%)	2 (5,6%)

Табела 3 Кон прашањето колку часови неделно испитаниците ги поминуваат во хоби

Време во часови кои неделно испитаниците го поминуваат во спиење и одмарање	0-5 часови	5-10 часови	10-15 часови	15-20 часови	20-25 часови	над 25 часови

Број на испитаници	11 (30,5%)	13 (36,1%)	5 (13,9%)	3 (8,3%)	1(2,8%)	3 (8,3%)
--------------------	------------	------------	-----------	----------	---------	----------

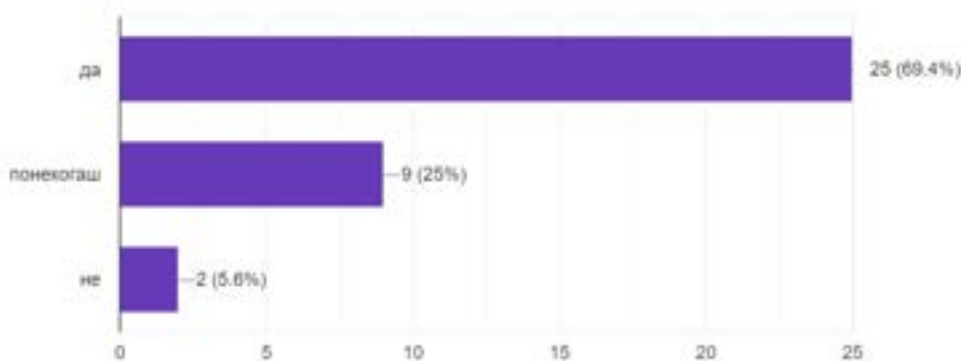
Седмото прашање се однесува на еден од симптомите на burnout синдромот, а тоа е нарушувањето на спиењето. Одговорите кон ова прашање се прикажани на графикон бр.4.



Графикон бр. 4 „Кон прашањето Дали страдате од било кој вид нарушување на спиењето?“

Врз основа на резултатите од прашањето бр. 4 може да се забележи дека најголемиот дел од испитаниците, односно (47,2%) понекогаш имаат такви нарушувања. 36,1% од испитаниците одговорија со не, односно дека немаат такви нарушувања на спиењето, 16,7% дека често имаат такви нарушувања, а со незначителен одговориле 2,8% од испитаниците.

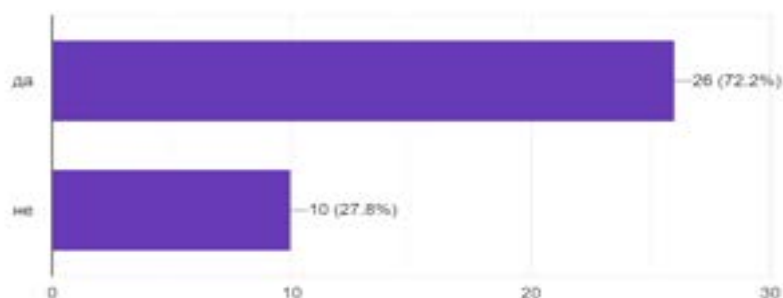
Наредното прашање од овој Анкетен прашалник се однесува на тоа дали испитаниците чувствуваат дека работат повеќе од колку што треба. Резултатите кон ова прашање се прикажани на графиконот подолу, а целта е да се испита колкава е нивната работна оптеретеност, што како причина може да доведе до несаканиот ефект на согорување.



Графикон бр. 5 Кон прашањето „Дали чувствувате дека работит повеќе од колку што треба“

Врз основа на резултатите од графиконот бр. 5, може да се забележи дека најголемиот дел од испитаниците, односно (69,4%) одговорија дека имаат такво чувство дека работат повеќе од колку што треба, за разлика од многу малиот процент односно 5,6% кои одговорија дека немаат такво чувство. Понекогаш такво чувство имаат 25% од испитаниците.

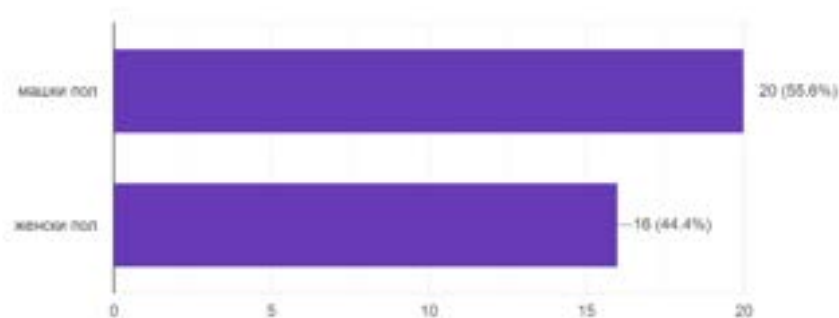
„Дали некогаш сте почувствувале дека сте го доживеале burnout синдромот на работа порано?“ е текстот на деветтото прашање. Резултатите се прикажани на графиконот подолу, а целта е да се испита дали анкетираниите сами можат да го препознаат синдромот, за понатаму да може да преземат одредени активности за негово намалување и контролирање.



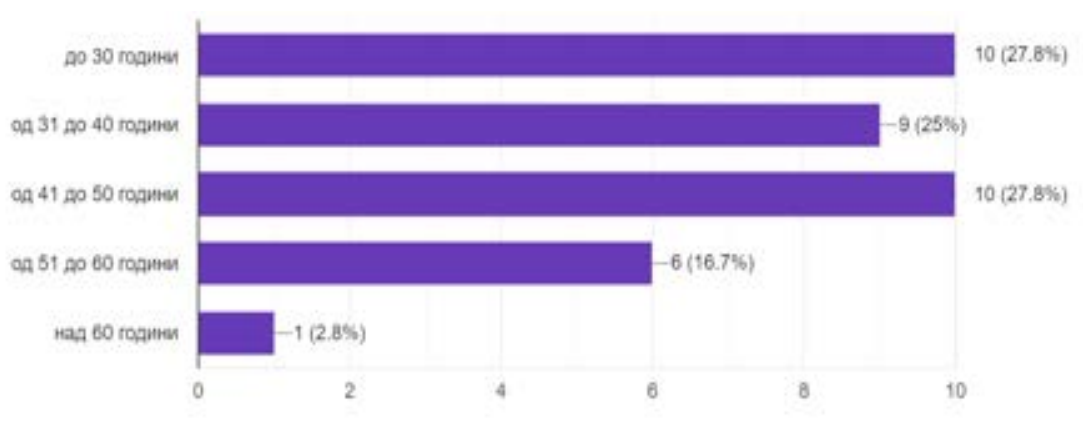
Графикон бр. 6 Кон прашањето „Дали некогаш сте почувствувале дека сте го доживеале burnout синдромот на работа порано?“

Врз основа на резултатите од графиконот бр.6 може да се забележи дека најголемиот дел од анкетираниите, односно 72,2% го имаат доживеано burnout синдромот, додека пак, само 27,8% се изјаснаа негативно кон ова прашање. Како заклучок кон ова прашање може да се даде, дека станува збор за навистина висок процент на испитаници кои го доживеле овој синдром, што секако дека е причина плус за размислување на стратегиските менаџери во процесот на стратегиска имплементација.

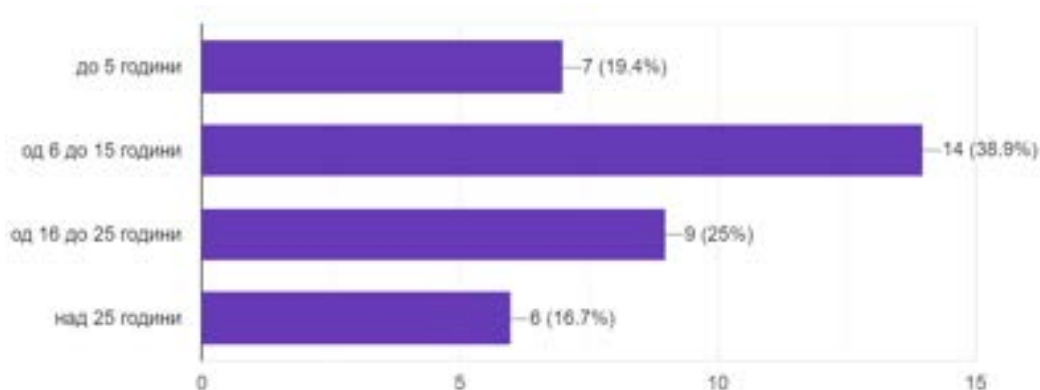
Во продолжение подолу е дадена половата, возрастната структура на испитаниците како и нивното работно искуство.



Графикон бр. 7 Полова структура на испитаниците



Графикон бр. 8 Возрасна структура на испитаниците



Графикон бр. 9 Работно искуство на ипитаниците

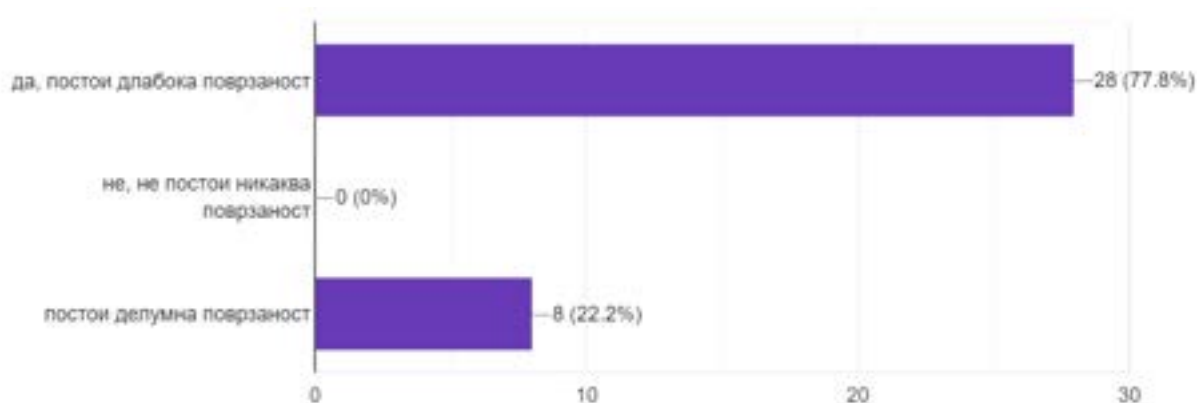
Во третиот дел на анкетниот прашалник се поместени прашања кои се однесуваат на поврзаноста на burnout синдромот со организациските цели. Во таа насока се однесува и наредното прашање, кое се однесува на тоа дали испитаниците се мотивирани да ги исполнат организациските цели. Резултатите се прикажани на графиконот бр.10.



Графикон бр.10 Дали сте мотивирани да ги исполните организациските цели

Врз основа на резултатите прикажани на графиконот бр.10 може да се заклучи дека со ист процент односно 47,2% од анкетираниот одговориле дека се, односно дека се делумно мотивирани за да ги исполнат организациските цели, а само 5,6% на ова прашање дале негативен одговор.

Последното прашање од анкетниот прашалник се однесува на тоа да се согледа мислењето на анкетираниите дали според нив постои поврзаност меѓу мотивираноста на вработените и степенот на имплементација на стратегијата. Резултатите се прикажани на графиконот бр.11.



Графикон бр.11 Поврзаност меѓу мотивираноста на вработените и степенот на имплементација на стратегијата

Со анализа на графиконот бр.11 може да се забележи дека најголем број испитаници, односно 77,8% сметаат дека постои длабока поврзаност, 22,2% сметаат дека постои делумна поврзаност меѓу мотивираноста и исполнителноста на вработените. Ова укажува на фактот дека сепак мотивираноста е битен фактор за степенот на имплементација на организациските цели.

Заклучок

Врз основа на резултатите од истражувањето, теоретските истражувања на оваа тема и практичното искуство на авторите, се покажува дека сепак организацијата игра голема улога во креирањето на причините за појава на burnout синдромот кај вработените. За да се намалат причините за појава на овој синдром се препорачува зголемување на нивото на организациска доверба, која според Gibs (1972) е опишана како атмосфера каде што луѓето емоционално се чувствуваат безбедно и сигурно додека комуницираат и се прифаќаат еден со друг. Покрај тоа, Mishra и Morrisey (1990) наведуваат дека отворената комуникација и размена на критички информации, перцепции и емоции и вклучувајќи ги вработените во процесот на донесување одлуки ја овозможуваат таа атмосфера на доверба во организацијата.

Организациската доверба се однесува пред се на климата на доверба меѓу вработените, а која придонесува да се зголеми тимската работа, постигнувањето на целите, зголемување на перформансите кај вработените, задоволството и посветеноста (Laschinger et al, 2001). Доверба меѓу вработените не само што води до посветеност и хармонија меѓу членовите, туку и го отвора патот за производство на нови идеи.

За важноста на довербата како начин за создавање на атмосфера во која ќе намалат причинителите за појава на burnout синдромот потврдуваат и неколку студии на оваа тема. Имено, се покажало дека довербата во организацијата е значително поврзана со задоволството од работата, организациската посветеност и перформансите (Podsakoff et al, 1996). Во една друга студија изведена од Dönmez et al. (2010), се покажало дека постои средно ниво, но негативна корелација помеѓу организациската доверба и исцрпеноста на вработените. Дел од студиите исто така покажуваат дека како последица на неможноста да се воспостави и одржува организациската доверба правилно, констатирано е дека соработката меѓу вработените е минимална, а со тоа задоволството од работата, перформансите и квалитетот се ниски. (Laschinger et al, 2001). Врз основа на ваквите и други студии се извлекува генерален заклучок дека burnout синдромот заслужува посебно внимание за негово проучување, при што е потребен интердисциплинарен пристап во процесот на неговото третирање, затоа што е од особена важност за организацијата во целина, но и за креирање здрави единки во нашето општество.

Користена литература

1. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104;
2. Carlotto MS, Camara SG. Psychometric characteristics of the Maslach Burnout Inventory Student Survey (MBI-SS) in Brazilian university students. *Psycho USF*. 2006;11(2):167-73);
3. Dönmez, B., N.Özer, M.Cömert (2010), "Principal Trust in Students and Parents: Its Relationship With Principal Burnout", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 547-550;
4. Gibbs, J. R. (1972), *TORI Theory and Practice*. In J. W. Pfeiffer & J. Jones (Eds.), *The Annual Handbook For Group Facilitators*, San Francisco: CA: Pfeiffer/ Jossey-Bass;
5. Freudenberg, N.J. (1974), "Staff Burn Out", *Journal Science Issues*, 30;
6. Leung M., Y.S. Chan ve P. Olomolaiye, "Impact of Stress on the Performance of Construction Project Managers", *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(8): 644-652. 2008;
7. Maslach, C., S.E.Jackson (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, 2;
8. Maslach, C., Jackson S.E. (1986), "Maslach Burnout Inventory", Press Palo Alto;CA;
9. Mishra, J., M.A. Morrisey (1990), "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", *Public Personnel Management*, 19(4), 443-461;
10. Schaufeli, W. B., Taris, T.W. (2005), "The Conceptualization and Measurement of Burnout: Common Ground and Worlds Apart", *Work & Stress*, 19, 256-262;
11. Laschinger, H.K.P, J. Shamian, D.Thompson (2001), "Impact of Magnet Hospital Characteristics on Nurses' Perceptions of Trust, Burnout, Quality of Care and Work Satisfaction", *Nurse Economics*, Vol. 19, No. 5, 209-219;
12. Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, W.H.Bommer (1996), "Transformational Leadership Behaviours and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction", *Journal of Management*, 22(2), 259-298;
13. <https://hotmart.com/en/blog/burnout-syndrome>.
14. <https://www.bangkokhospital.com/en/content/burnout-syndrome>.

НОВИ ИДЕИ ЗА ДОБРИ ИНТРАПРЕТПРИЕМАЧКИ ПОТФАТИ

Иван Тасевски

Martha-Maria Altenhilfe gGmbH
Stuttgart, Baden-Württemberg, Germany

удк/udk: 334.722-024.61(430)
334.722-024.61(497.7)

Апстракт

Растот на организацијата е резултат на нејзината успешност во создавањето и искористувањето на можностите. Еден од начините за тоа е прифаќање на добрите идеи на вработените како добри интрапретприемачки потфати. Вработениот/претприемач како поединец иницира ангажирање ресурси за искористување атрактивни можности, односно ново и зголемено производство/услуга во организацијата во која работи.

Многу успешни организации поттикнуваат иновација и преземаат активни чекори за создавање средина во која би имале експресивен развој. Дури и “најлудата” идеја утре може да биде извор на вреден проект на една организација.

Во овој труд дадена е усвоената бизнис идеја/ креирање нова услуга во чадор организацијата Диаконие Германија, конкретно во Диакони Марта Марија Штутгарт. Прикажаните резулти се од пилот истражувањето кое беше потребно истата да се предложи до менаџерскиот тим и усвои од нивна страна. Услугата е наречена асистирана психотерапија со кучиња кај пациенти со деменција. (АТТ) и се темели врз веќе креирано научно истражување на истата. Терапија со помош на животни е алтернативен или комплементарен вид на терапија која вклучува употреба на животни во третманот. Спаѓа под доменот на интервенција со помош на животни, која опфаќа каква било интервенција што вклучува животни во терапевтски контекст, како што се животни за емоционална поддршка, животни кои се обучуваат да помагаат во секојдневни активности и активност со помош на животни.

Врз основа на моето искуство, консултираната литература и според резултатите од испитаниците е претставено редизајнирање на услугите на Диакони Марта Марија Штутгарт. Целта на терапијата потпомогната од животни е да го подобри социјалното, емоционалното или когнитивното функционирање на пациентот и во литературните прегледи се наведува дека животните можат да бидат корисни за едукативна и мотивациска ефикасност за учесниците.

Клучни зборови: интрапретприемачки потфати, бизнис идеја, терапија со животни, деменција

NEW IDEAS FOR GOOD INTRA-ENTREPRENEURIAL VENTURES

Ivan Tasevski

Martha-Maria Altenhilfe gGmbH
Stuttgart, Baden-Württemberg, Germany

Abstract

An organization's growth is the result of its success in creating and exploiting opportunities. One way to do this is to embrace the good ideas of employees as good entrepreneurial ventures. The employee/entrepreneur as an individual initiates the hiring of resources to take advantage of attractive opportunities for new and increased production/service in the organization in which he works.

Many successful organizations encourage innovation and take active steps to create an environment in which they would have expressive development. Even the "craziest" idea can be the source of a valuable project of an organization tomorrow.

This paper presents the adopted business idea/creation of a new service in the umbrella organization Diakonie Deutschland, specifically in Diakonie Martha Maria Stuttgart. The presented results are from the pilot research that was needed to propose it to the management team and was adopted by them. The service is called Dog Assisted Psychotherapy for Dementia Patients (Animal-assisted Therapy ATT) and is based on already created scientific research on it. Animal-assisted therapy is an alternative or complementary type of therapy that involves the use of animals in treatment. It falls under the domain of animal-assisted intervention, which encompasses any intervention involving an animal in a therapeutic context, such as emotional support animals, animals trained to assist with daily activities, and animal-assisted activity.

Based on my experience, the consulted literature and according to the results of the respondents, a redesign of the services of Diakonie Martha Maria Stuttgart is presented. The goal of animal-assisted therapy is to improve a patient's social, emotional, or cognitive functioning, and literature reviews suggest that animals can be beneficial for educational and motivational efficacy for participants.

Keywords: entrepreneurial ventures, business idea, animal therapy, dementia

Вовед

Во овој труд дадена новата услуга (пилот верзија) во чадор организацијата Диаконие Германија, конкретно во Диакони Марта Мариа Штутгарт. Услугата е наречена асистирани психотерапија со кучиња кај пациенти со деменција. (АТТ) и се темели врз веќе креирано научно истражување на истата. Во истата компанија, вработен сум веќе три година и собирам мислење и идеи за подобрување секојдневно. Се консултував со голем број на колеги терапевти, како и литература онлајн и во тврда копија. Во текот на трудот, максимална е посветеноста терминот „пациент“ да се замени со терминот „жител“ за да се намали психолошката тежина врз емоционалниот статус на индивидуата кој ја применува терапијата.

Терапија со помош на животни е алтернативен или комплементарен вид на терапија која вклучува употреба на животни во третманот. Спаѓа под доменот на интервенција со помош на животни, која опфаќа каква било интервенција што вклучува животни во терапевтски контекст, како што се животни за емоционална поддршка, животни кои се обучуваат да помагаат во секојдневни активности и активност со помош на животни.

Терапијата со помош на животни може да се класифицира според видот на животното, насочената популација и начинот на кој животното е вклучено во терапевтскиот план. Најчесто користени видови на терапија со помош на животни се терапија со помош на кучиња и терапија со помош на коњи. Целта на терапијата потпомогната од животни е да го подобри социјалното, емоционалното или когнитивното функционирање на пациентот и во литературните прегледи се наведува дека животните можат да бидат корисни за едукативна и мотивациона ефикасност за учесниците.

Самата услуга во организацијата Диаконие Германија, конкретно во Диакони Марта Мариа Штутгарт е поттик за размислување и истражување во овој труд, во однос на тоа, на кое ниво и колку ја има оваа услуга во старските домови во Р СМакедонија.

Терапија со кучиња (Canine therapy)

Терапијата со кучиња претставува примена на специјално тренирани и обучени кучиња за постигнување општа добросостојба или лекување кај различни категории на луѓе. Како и другите животни користени во терапевтски цели, кучињата прифаќаат, нудат утеха, не осудуваат и се одлични придружници за време на третманот и терапијата. ТК е дизајнирана да промовира подобрување на човековото физичко, социјално, емоционално или когнитивно функционирање [когнитивно функционирање се однесува на размислување и интелектуални вештини]. Тоа е предвидено во најразлични поставки и може да биде групна или индивидуална зависно од природата на проблемот. Овој процес е документиран и евалуиран (Ries, 2015). Терапијата со помош на кучиња е целно ориентирана и структурирана терапевтска интервенција насочена или спроведувана од здравствени, едукативни и професионални работници (Wohlfarth & Sandstedt, 2016).

Според Јени Клоновски (2015) – тренер за терапија со куче, постојат различни видови на терапевтски кучиња:

1. Првите (и најчестите) се кучињата кои реализираат „Терапевтски посети“. Овие

кучиња се домашни миленици чии сопственици ги носат за да ги посетат болниците, домовите за стари лица и објектите за рехабилитација. Овие кучиња им помагаат на поединците кои мора да седат дома поради ментална или физичка болест. Посетата од куче може да го осветли нивниот ден, да ги подигне нивните расположенија и да им помогне да ги мотивира во нивната терапија или третман со цел да си излезат надвор од дома.

2. Вториот тип на кучиња за терапија се нарекува „терапевтски – рехабилитациски кучиња“. Овие кучиња им помагаат на физиотерапевтите и на окупационите терапевти во исполнувањето на целите кои се важни за закрепнување на поединецот. На пример, движење на екстремитети, контрола на фина моторика и координација на рацете.

3. Друг тип на терапевско куче се нарекува „куче за помош-олеснувач“. Овие кучиња

првенствено работат во старечки домови и често се обучуваат за да им помогнат на пациентите со Алцхајмерова болест или други ментални болести за да не дојдат во неволја. Тие се управувани од обучен член на персоналот и живеат во објектот. Тука спаѓаат и кучиња водичи за слепи, алармери за глуви, кучиња кои помагаат при мобилност, кучиња за алармирање на дијабет, кучиња за алармирање на напад (Seizure), кучиња кои помагаат при напади, психијатриски кучиња, кучиња за поддршка на лица со аутистичен спектар на нарушување, кучиња за поддршка на лицата со фетален алкохол синдром, кучиња за откривање алергија (Klonowski, 2015)

Развивање на пилот верзија на услугата во организацијата Диаконие Германија, конкретно во Диакони Марта Мариа Штутгарт

Работејќи во овој медицински сектор подолго од 2 години, забележав колку терапијата асистирана од животни им помага на жителите. Во куќата, вработените смеат да си го донесат домашното милениче за време на работното време, така да имајќи го тој контакт со жителите, самите миленици мораат во текот на денот да се сретнат со Индивидуи кои страдаат од деменција. Истите, најчесто се дезориентирани во место, време и кон персони и имаат несекојдневен пристап во секојдневието. Делуваат збунето, бараат излез често, не знаат каде се наоѓаат и неретко го губат целосно егото и персоната. Контактот кој овие личности го имаат со кучињата на вработените, е неверојатен за сведочење. Замислете некој кој е емотивно нестабилен 340 од 365 дена во годината и кога ќе здогледа куче наеднаш се стабилизира и почнува да си игра со миленичето. Наеднаш, знае која активност да ја преземи, каде да го погали за кучето да биди мирно итн. Итн. Сите овие мои сведочења се мотивот на овој труд. Афтер ефектот кога терапијата ќе заврши е најинтересниот дел. Во однос на медицински аспект и однос на персонално емоционален аспект. Самиот резултат од истражувањето пренесено низ овој труд ќе ја објасни целата ситуација.

За воведување на психотерапијата со кучиња кај пациенти со деменција, е изработена детална студија. Бидејќи деменцијата станува сè позастапена во нашето општество. Исто така, ќе се зголемат симптомите на однесување поврзани со деменција, како што е вознемиреноста (агитацијата). Вознемирените однесувања се еден од најголемите проблеми со управувањето со пациентите во домовите за стари лица, кои влијаат на повеќе од 90 проценти од жителите. Така, на геријатриските терапевтски рекреативци им требаат да се испита ефикасноста на интервенциите за лица со деменција и вознемирено однесување. Сепак, многумина истражувачите веруваат дека терапевтската рекреација не во чекор со другите здравствени професии при производство на истражувања базирани на резултати. Повик за истражување во терапевтски рекреацијата што ја докажува важноста на интервенциите засновани на докази во рамките на дисциплината е загарантирана.

Анализирани се 17 женски и машки испитаници со дијагностицирана Деменција во различни 3 Центри во период од 4 недели. Испитаниците се бираа по следниот критериум:

- Да бидат резиденти во некој од Геронтопсихијатриските центри
- Возраст 60 години или постари
- ММСТ (Мини Ментал Стејт Тест) (Прилог 2) скор понизок од 15
- Дијагностицирана Деменција од елитен Неуропсихијатар
- Документирани минимум 3 агресивни однесувања во текот на последните 2 месеци (вриштење, плукање, гризење автоперсонално или директно на други индивидуи)
- Имале минато со животни во нормалниот живот (хоби ловци со кучиња, љубов кон миленици итн.)
- Немаат алергија кон кучиња
- Немаат страв или напнатост во присуство на кучиња
- Им е потребна нега за намалување на агресивитет или агитација
- Легалниот старател е согласен со студијата

На состанок еден на еден, професионалец за терапевтска рекреација им кажува на секој учесник дека ќе добие посета од пријателско куче и тренер секој работен ден во текот на три недели. Иако заслепувањето не беше можно, пристрасноста беше намалена со примена на критериумите за подобност на истражувачот.

По обука од страна на истражувачот, персоналот за терапевтска рекреација го заврши Коен-Менсфилд Инвентарот за агитација (СМАИ) (Прилог 1), лист за проток на ААТ и евиденција за лекови со PRN. Првично, 17 жители кои ги исполнија критериумите за учество беа избрани за одличен примерок. Еден жител одби да учествува, а еден учесник почина за време на фазата на интервенција; сите податоци во врска со овие двајца беа отфрлени во понатамошниот тек на студијата. Големината на примерокот беше ограничена поради големината на единица за деменција, проблеми со персоналот, достапност на терапија кучиња и ракувачи и финансирање.

Од преостанатите 15 учесници, 14 (93 проценти) се жени и сите се од белата раса. Возраста е од 63 до 99 години, со просечна возраст од 86,8 години. Просечната оценка за ММСЕ е 3,9, со режим од 0 и опсег од 0 до 15. Коморбидитет податоците покажуваат дека 26 проценти од учесниците имале секундарна дијагноза на депресија, артритис или хипертензија или сите три.

Пред да бидат избрани за пилот студијата, учесниците го завршија ММСТ. Конвергентната валидност и сигурноста за ММСТ се добро утврдени. Да се квалификува за пилот студијата, учесниците требаше да имаат ММСТ резултат од 15 или понизок (од 30 можни поени). Терапевтската професионална рекреација ја заврши СМАИ за секој учесник на почетокот, веднаш по интервенцијата и три недели по интервенцијата. СМАИ е список за набљудување со 29 ставки што бележи вознемирено однесување забележано кај постари возрасни лица. Однесувањето обезбедува конструкција на вознемиреност класифицирана во три синдроми: агресивно однесување, физичко но, неагресивно однесување и вербално вознемирено

Однесување. Валидноста и веродостојноста на ЦМАИ се добро воспоставени; просечна сигурност на интер-оценувачот е документиран уа време на фазата на интервенција, професионалецот за терапевтска рекреација го пополнуваше листот со проток на Асистираната Терапија со кучиња дневно за секој учесник. Тековниот лист е базиран на докази односно алатка за собирање податоци што се користи за да се утврди дали социјалните интеракции на учесниците се зголемуваат по интеракциите со кучињата со терапија и нивните управувачи. Анкетниот лист што следувааше се однесуваше на девет предмети - погледнува куче, допира куче, разговара со куче, се сеќаваа на куче и го користи името на кучето, се занимаваа со активност со кучето, се потсетува на сопственото куче, погледнува во управувачот на кучиња, зборува со управувачот и се сеќава на името на управувачот – користејќи формат на одговор од типот на Ликерт со четири точки од 1 (никогаш), 2 (еден) време), 3 (два до три пати) и 4 (повеќе од три пати).

Интервенцијата на ААТ беше спроведена за три недели, од понеделник до петок од 14:30 до 15:30 часот, при промена на смените во Центарите. Интервенцијата

се одржа во групна просторија која беше изолирана од метеж на одделението и користеше структуриран, пристап до мала група од три до четири учесници, предводена од професионалец за терапевтска рекреација, контакт со куче за терапија со управувач. За секоја сесија, учесниците седеа во круг. Терапевтската професионална рекреација започна од запознавање на членовите на групата едни со други, на куче и управувач. Учесниците можеа да играат со кучето, да го галат, да го нахранат, разговарат со него, чејлаат го, и потсетуваат за минатите миленичиња, разговараат со управувачот и разговараат со персоналот.

Непосредно пред крајот на часот, учесниците се беа заблагодарија за присуството и потсети на следниот закажана ААТ сесија. Терапевтскиот тим обезбеди лидерство со воспоставување на однос, охрабрувачки соодветна комуникација, позиционирање на учесниците, и давање знаци на учесниците за време на секоја сесија на ААТ.

Терапевтот студент практикант собираше дневни податоци за секој учесник користејќи го ААТ лист за проток. Секое утро, професионалецот за терапевтска рекреација ги евидентирал земаните лекови за дијагнозите од страна на учесниците претходниот ден.

Иако резултатите од оваа пилот студија не се генерализираат поради малата големина на примерокот и недостатокот на рандомизација, наодите ветуваат. Резултатите укажуваат на тоа дека терапевтска рекреативна интервенција во ААТ може да го намали вознемиреното однесување и да зголеми социјални интеракции на лица со деменција. На СМАИ и листот за проток на ААТ откриваат дека вознемиреното однесување на учесниците веднаш се намалило следејќи ја фазата на интервенција и е зголемена за време на следната фаза на студијата.

Социјалните интеракции значително се зголемија од првата недела до третата недела од интервенцијата на ААТ. Претпоставка може да се направи, заснована на теоријата на НДБ, дека интервенцијата на ААТ обезбедува значајна активност, и кога таа активност беше отстранета, потребата за значајна активност веќе не се исполнуваше, затоа што вознемиреноста повторно се појави.

За време на фазата на интервенција, медицинскиот персонал и членовите на семејството коментираа колку биле будни и одговорни некои од учесниците, честопати бесконечно зборувајќи за „кучињата“. Медицинскиот персонал беше исклучително корисен во подготвувањето на учесниците за секоја група ден пред интервенцијата на ААТ. Тие често се занимаваа со учесниците во разговор во врска со кучињата што биле за да ги посетат. Медицинскиот персонал исто така често споделуваа приказни за сопствените миленици со учесниците. Повремено, персоналот од други области на медицината дошол дома да ги запознае кучињата и спонтано ангажирана разговор со учесниците пред почеток на интервенцијата во ААТ. Интервенцијата се чинеше дека создава атмосфера на возбуда и другарство за сите вклучени. Промените во учесниците беа забележани и од нивните лекари и целокупниот медицински персонал.

Клучна компонента на оваа пилот студија беше забележаниот интерес на учесниците во минатото или сопственоста врз животните.

Многу од старателите рекоа дека сакаат своите најблиски да бидат дел од пилот студијата заради нивната историја со животни. Да се има на располагање животни за посета е прашање за квалитетот на животот за жителите на домовите за стари лица и жителите кои ќе изберат да учествуваат во ААТ ги добија најголемите награди.

Немаше никакви разлики во когнитивниот статус на учесниците, мерено според резултатите на ММСЕ и забележано вознемирено однесување, што сугерира дека ААТ е соодветна интервенција за умерени до тешки фази на деменција. Иако резултатите не покажаа никакво намалување на употребата на лекови за време на ААТ интервенција, персоналот за терапевтска рекреација искоментира дека старечките домови претпазливо користеле лекови за секојдневните болести. Ограничување на пилот студијата е дека расположението- и лекови за менување на однесувањето што се користеле на дневна основа не е прегледана, па затоа не е познато дали употребата на тие лекови останала стабилна. Иако ААТ интервенцијата е тестирана во оваа студија и го намали вознемиреното однесување, ја зголеми социјалната интеракција на постарите возрастни лица со деменција кои учествувале, сепак потребни се дополнителни истражувања за да се утврди колку често и колку долго треба да трае ваквата интервенција.

Прво, иако промените во однесувањето беа демонстрирани на крајот од три недели на дневна интервенција, би било корисно да имате поконкретни податоци, на пр., доколку промените се случија пред крајот на трите недели, или дали интервенцијата еднаш неделно ќе ги произведеше истите промени.

Второ, не е познато за што е потребно одржувајте го нивото на функционирање достигнато по првичното фаза на интервенција.

Трето, ефектите на расположението- и лековите што менуваат однесување не се проучени во контекстот на интервенцијата на ААТ. Четврто, програмата ААТ често се потпира на волонтери и нивните кучиња за терапија, а пристапот до квалификувани волонтери може да претставува проблем за многу терапевтски програми за рекреација кои се обидуваат да спроведуваат ААТ интервенција. Истражување на достапноста на програмите за сертификација за терапевтски кучиња низ земјата и утврдување начини за домови за стари лица до привлекување и задржување на квалификувани волонтери би бил вреден истражувачки проект.

Резултати од истражувањето за реалната ситуација во Р СМакедонија во терапијата на болни со кучиња

За отсликување на реалната ситуација ситуација во Р СМакедонија во терапијата на болни со кучиња беше направено истражување на менаџерите и вработените на 9 старски домови низ републиката. На него одговорија 37 испитаници. Одговорите на ставовите во однос на ова истражување дадени се во табелата што следува (табела 1).

Табела 1: Резултати од истражувањето за реалната ситуација во Р СМакедонија во терапијата на болни со кучиња

Терапијата на болни со кучиња		ДА	НЕ	НЕ ЗНАМ	МОЖЕБИ
		%	%	%	%
	Запознати се за лекување на пациенти со помош на животни	65	35		
	Верувате во лекување на пациенти со помош на животни	76	12	11	1
	Во вашата установа постои облик на лекување на пациенти со помош на животни	27	77	5	1
Ако на последното прашање сте одговориле со ДА, ПРОДОЛЖУВАТЕ ДА ОДГОВАРАТЕ НА ПРАШАЊАТА ШТО СЛЕДУВААТ, ВО СПРОТИВНО ВИ БЛАГОДАРАМ НА ДОСЕГАШНАТА СОРАБОТКА					
	Во вашата установа вработените се едуцирани во лекување на пациенти со помош со куче.	67	13	13	7
	Сметате дека лекувањето на пациенти со помош на куче помага кај дементни болни	76	12	11	1
	До колку подолго ја користите терапијата за лекување со куче , доста брзо доаѓа до први знаци на опоравување	76	12	11	1
	Од состојбата на пациентот зависи и резултатот во лекување на пациенти со помош на куче	85	3	8	4
	Кучето и пациентот при лекувањето треба да поминат период на запознавање	90		6	4
	Во лекување на пациенти со помош на кучиња, истите треба да посетуваат дополнителна обука	94		2	4

Домашните миленици како кучињата, можат и треба да се сметаат за важна терапевтска опција за пациенти од сите возрасти	75	13	10	2
Најблиските членови на пациентите кои се лекуваат со терапија на кучиња треба да бидат дел од таа програма	74	13	9	4
Лекувањето на пациенти со помош на кучиња е привилегија за штитениците во домот	75	13	10	2

Табеларниот приказ дава ниски показатели на она што се случува во однос на лекувањето на пациенти со помош на кучиња во Старските домови во РС Македонија. Иако примерокот на истражувањето можеби не е голем, но поединечните зачетоци не се за поценување од една страна, но сепак треба уште многу да се работи во однос на иницијативноста истото да стане практика. 30% од испитаните кои одговараат со да, не знам или можеби е процент кој загрижува. Но, уште повеќе загрижува фактот и така нискиот процент е зачинет со недовона едукација и произволни обиди на некои кои се парцијани, а не станати практика во установите.

Заклучок

Врз основа на моето искуство, консултираната литература и според резултатите од испитаниците го предлагам моето редизајнирање на услугите на Диакони Марта Марија Штутгарт. И тоа:

- Терапевтскиот тим на компанијата да е составен од професионалци со долгогодишно искуство и својот успех во досегашното работење да го стекнале на престижни и високи терапевтски позиции.
- Потребно е за почеток тим од 1 терапевт и доколку финансиските можности дозволуваат, 1 асистент на терапевтот би бил одличен.
- Со оглед на тоа што имаме 64 жители, доволно би биле 2 терапевтски кучиња.
- Потребни се домови на 2те кучиња (во склоп на објектот)
- Потребна е храна и вода за кучињата на дневно ниво и надоградување на досегашното дресирање
- Доколку се купат кучиња без терапевтско искуство, потребен е курс за истите.
- Доколку член од медицинскиот персонал сака да се надогради како терапевт, потребен е курс за истиот.
- Потребна е секојдневна анализа според ММСТ и ЦМС на крајот на работниот ден
- Работниот ден на терапевтот, односно управувачот на кучињата би бил од 08 часот до 16 часот
- Останатиот медицински персонал кој работи во 3 смени, волонтерно би се грижел за кучињата во останатиот дел на денот.
- Доколку терапевтот сака кучињата да ги чува дома, одобрено би било да ги носи со себе.
- Идеално би било доколку кучиња бездомници би се адаптирале и надоградиле како кучиња терапевти.
- Бизнес моделот на услугата, односно профитот на истата, доаѓа најповеќе од Приватно здравствено осигурани жители.
- Државно здравствено осигураниите жители, односно нивниот легален старател, би добиле понуда за користење на услугата
- Услугата би спаѓала конкретно заедно со останатите терапии како Музичка терапија, Ерготерапија, Терапија за стапала, Активитет терапија итн.

- Услугата би можела да се користи и како индивидуална
- Услугата мора да носи прилив минимално 3 пати од трошоците за истата.
- Целта во иднина е да се прошири услугата и кон останатите сениори во другиот објект на Диаконие Марта Мариа Штутгарт

Од пилот проектот, литературата и истражувањето ги излекувам бенифитите од користењето на овој тип терапија и тоа:

- Ја намалува вознемиреноста и им помага на луѓето да се релаксираат.
- Обезбедува удобност.
- Ја намалува осаменоста.
- Ја зголемува менталната стимулација.
- Помогнете при потсетување на спомените и помогнете во секвенционирање на временските настани кај пациенти со повреди на главата или хронични болести како што е Алцхајмеровата болест.
- Може да обезбеди бегство или среќно одвлекување на вниманието.
- Може да дејствува како катализатор во процесот на терапија.
- Може да помогне во кршење на мразот.
- Може да ја намали почетната резистенција што може да ја придружува терапијата.
- За физичко здравје:
- Го намалува крвниот притисок и го подобрува кардиоваскуларното здравје.
- Ја намалува количината на лекови што им се потребни на некои луѓе.
- Го забавува дишењето кај оние кои се вознемирени.
- Ослободува многу хормони, како што е фенилетиламин - ефект како чоколадото.
- Ја намалува вкупната физичка болка.

Во однос на состојбата во РС Македонија би го предложил следново:

- Континуирано да се следи процесот на терапиите, методите, техниките кои даваат видливи позитивни резултати во работата со штитениците во Домовите за стари лица во светот и кај нас
- Обука на медицинскиот и останатиот персонал со елементарните однесувања на тераписко куче.
- Реализирање на обуки од страна на центри за животни, односно центри за кучиња кога тие би ги посетувале Домовите за стари лица
- Реализирање на проекти од европски фондови за терапија со кучиња во институции каде тоа е потребно

Користена литература

1. Anna Gawlinski, R.N., D.N.Sc., and Neil Steers, Animal assisted therapy and what science says, UCLA Medical Center (2005) Dallas
2. Buettner L, Fitzsimmons S: Dementia Practice Guidelines for Treating Disturbing Behaviors. Alexandria, VA: American Therapeutic Recreation Association, 2003.
3. Conn VS, Burks K, Rantz M, et al.: Evidence-based practice for gerontological nursing. J Gerontol Nurs. 2002; 28(2): 45-52.
4. Lee Y, Yang H: A review of therapeutic recreation outcomes in physical medicine and rehabilitation between 1991-2000. Annu Ther Rec. 2000; 9: 21-33.
5. Buettner L: Gerontological recreation therapy: Examining the trends and making a forecast. Annu Ther Rec. 2000; 9: 35-46.
6. DeYoung S, Just G, Harrison R: Decreasing aggressive, agitated, or disruptive behavior: Participation in a behavior management unit. J Gerontol Nurs. 2002; 28(6): 22-31.
7. Cohen-Mansfield J: Agitated behaviors in the elderly: II. Preliminary results in the cognitively deteriorated. J Am Geriatr Soc. 1986; 34(10): 722-727.

8. Cohen-Mansfield J, Marx MS, Rosenthal AS. A description of agitation in a nursing home. *J Gerontol.* 1989; 44(3): M77-M84.
9. Cohen-Mansfield J, Billig N: Agitated behaviors in the elderly: I. A conceptual review. *J Am Geriatr Soc.* 1986; 34(10): 711-721.
10. McCormack BP, Funderburk J: Therapeutic recreation outcomes in mental health practice. *Annu Ther Rec.* 2000; 9: 9-19.
11. Stumbo NJ: Outcome measurement in health care: Implications for therapeutic recreation. *Annu Ther Rec.* 2000; 9: 1-8.
12. Richeson NE, McCullough WT: An evidence-based animal-assisted therapy protocol and flow sheet for the geriatric recreational therapy practice. *Am J Rec Ther.* 2002; 1(1): 25-31. McCabe BW, Baun MM, Speich D, et al.: Resident dogs in the Alzheimer's special care unit. *West J Nurs Res.* 2002; 24(6): 684-696.
13. Algase D, Beck C, Kolanowski A, et al.: Need-driven dementia-compromised behavior: An alternative view of disruptive behavior.

Интернет извори

14. <https://www.zooplus.de/magazin/hund/hundeerziehung/therapiehund#wie-wird-ein-hund-therapiehund>, февруари, 2021
15. <https://myanimals.com/de/aktualitaet/hundetherapie-hunde-die-heilen/> февруари, 2021
16. <http://www.assistentzhunde-zentrum.de/index.php/assistentzhunde/demenz-assistentzhunde#:~:text=Demenz%2DAssistentzhunde%20unterst%C3%BCtzen%20Demenzranke%20und,sondern%20auch%20dem%20Angeh%C3%B6rigen%20direkt.> февруари, 2021
17. <https://www.martha-maria.de/de/> февруари, 2021
18. https://cdn.martha-maria.de/fileadmin/user_upload/martha-maria/PDF/2020-Organigramm-Diakoniewerk-Martha-Maria.1602689675.pdf?fbclid=IwAR2TnjwY0WdqW_m-GsgSvghx4pMtfHOBkSPg0yisrpDZD5YviTQGoCQcf4, февруари, 2021
19. <https://www.diakonie-wuerttemberg.de/ueber-uns>, февруари, 2021

INNOVATIVE CHANGE MANAGEMENT FROM THE ASPECT OF MARKET COMMUNICATION

Dr Petronije Jevtić

Fakultet za ekonomiju i finansije, Univerzitet Union-Nikola Tesla, Beograd, Republika Srbija
pjevtic@verat.net

Dr Ljiljana Stošić Mihajlović

Akademija tehničko vaspitačkih strukovnih studija, Niš, Republika Srbija
stosicljiljana@gmail.com

Dr Dušan Aničić

Fakultet za ekonomiju i finansije, Univerzitet Union-Nikola Tesla, Beograd, Republika Srbija
anicic.dusan@yahoo

Dr Olgica Nestorovic

Fakultet za ekonomiju i finansije, Univerzitet Union-Nikola Tesla, Beograd, Republika Srbija
Olgica.n@yahoo.com

MSc Jevtić Miroslava

Eurobank Direktna AD, Beograd, Republika Srbija
jevticmira94@gmail.com

удк/udk: 005.591.6:[334.7:658.8
005.591.6:[339.13:005.57

Abstract:

In organizations, constant innovations and changes have always been of great importance in business and management, but today the number and types of changes have increased, creating new challenges for successful management. In the past, change management was not common or common in business, but today it is becoming a common business practice, especially when it comes to sustainable business. Therefore, in the last ten years, an integral part of management is the planning, anticipation or application of strategies that will respond to those changes caused by external or internal reasons. In our ever-changing world, constant improvements and adaptations of every business organization to the changing conditions of its environment are needed. There are more and more competitors on the market, stakeholders are more and more informed, and business conditions on the market are constantly changing. That is why proper change management is needed in order for business organizations to maintain their market position in the long term, make profits and achieve competitiveness. For a better understanding of change management in marketing communication companies, it is important to consider why changes are resisted and even fail.

Keywords: change, marketing, organization

INTRODUCTION

More than two decades ago, when changes in the market were not so frequent and of such intensity, change management was not so important in business and management. However, in today's time when technology and markets are changing faster and with increasing intensity, the absence of change management is unthinkable. Change is a ubiquitous element that affects the organization and its stakeholders, and the number and importance of changes has increased significantly in the past decades (Burnes, 2004). Today, it is undeniable that business organizations need to respond to changes if they want to survive and prosper (Locke, 2011), and change management is becoming inevitable in management and an important factor in business success (Hayes, 2014).

For more than several decades, academics, managers and consultants, realizing how important change management is in an organization, have been writing and discussing this topic (Williams, 2005). Change management enables organizations to adapt to changes, leadership and lifelong learning in order to achieve business goals (Kotter, 2012). It is the bridge between solutions and results (Cameron and Green, 2015). It starts from individuals in the organization and the organization as a whole and their role in turning changes into successful organizational results (Kerber and Buono, 2005).

In an organization during change management, managers and leaders consciously influence the direction and progress of change. The change management framework is determined by the factors of change management and the characteristics of the business organization (Robbins and Judge, 2013). Change management in today's organizations is becoming completely different from the past. It is no longer understood only as a functional activity, but as a new business philosophy that should be implemented at all levels of the organization (Anderson and Anderson, 2010). In such circumstances, managers have a mentoring role and the task of mentoring associates to accept and use changes and to more easily adapt to business reality and market needs for a better future (Kotter, 2012).

Innovation and creativity in marketing communication companies have always been a significant factor in determining organizational success and long-term survival. There is a significant consensus in the literature and academic research that creativity is one of the most important elements for the success of advertising (Smith et al., 2007), which is the basis of the marketing communication company's business. As marketing communication companies strive to use ideas and suggestions as the basis of their services and operations, it is true that the process of generating and implementing ideas has become a source of distinct competitive advantage for an organization (Anderson et al., 2004). However, creativity and innovation are complex, multi-level and emergent phenomena that move over time and require change management to maximize the benefits of new and improved ways of working (Zhou and Shalley, 2003).

Today, it is understood that companies for marketing communication use creativity and innovation in all phases of the business process and cooperation, because there are great expectations from advertising for the business of the clients of the marketing communication company and its influence on the overall result of the business. This means attracting the attention of the target group, and ensuring that the message achieves its goal and triggers action. The basic realization of creativity from the perspective of a marketing communication company's business is when marketing communication companies start consumers thinking about a product or brand (Nyilasy and Reid, 2009).

The source of today's constant changes for marketing communication companies are new technologies that are rapidly reshaping their business processes, presenting challenges as well as opportunities. We believe that the market communication industry, including the market communication company, is facing changes, not decline. The company for market communication, as a specifically structured organization in which the most important resource is people, their knowledge and skills, should adapt quickly, i.e. constantly change, in order to take advantage of these opportunities and become even more focused on the business changes that present and future times bring. Marketing communication companies are in constant relationship and interaction with their environment. There are more and more competitors and different substitutes on the market, and needs are constantly growing and changing. Adequate change management by management is necessary for market communication companies to maintain or improve their market position in the long term in order to achieve

competitiveness and achieve profit. The change management framework is determined by the factors of change management and the characteristics of the market communication company.

CHANGES IN THE ORGANIZATION

The market has changed, the roles of market participants have changed, the media has changed, changes in the market are constant. Therefore, they should be translated into the form of modernization of the company's operations for market communication. This leads to the need for new business models, new ways of organizing, planning, leading and collaborating (Freytag and Clarke, 2012).

Changes in the media and marketing communication activities have brought great pressure on experts working in marketing communication companies, including creatives (Hackley, 2011), so some marketing communication companies have implemented a transformation of organizational adaptation and changes in organizational structures (Hipperson, 2012).

The challenges of new technologies and digital media bring significant opportunities to marketing communication activities, but have increased the risk of a sustainable business model for marketing communication companies (Wind and Sharp, 2009; Freytag and Clarke, 2012). Mostly in response to change, marketing communication companies introduce new services or products for their clients while maintaining their existing business model (Freytag and Clarke, 2012). Moreover, they combine new technologies and possibilities of digital media into their traditional services and activities.

Historically, according to traditional agency organizations, marketing communications companies perform four main activities: brand management, creative work, production and planning, and media buying.

Within the traditional marketing communications company model, there is room for innovation in operational activities such as customer experience, integrated planning capabilities, real-time insights, the ability to integrate real-time quantitative and qualitative data analysis, co-creation, online media buying, optimization and project management (Hipperson, 2012). Creativity and innovation play an important role in operational activities, which is significantly increased by new technologies and digital media. Compared to traditional market communication, new technologies and digital media have opened up new opportunities for brands and consumers - new communication channels and the possibility of creating an emotional connection between brands and consumers (Hargadon and Sutton, 2000).

Market development shows that digital media can generate new forms of advertising. Through different types of brand channels, consumers have the ability to interact with a brand or seek information about brands at their convenience (Kotler, 2012). As marketing communication companies gain more and more access to accurate and immediate data, this will especially affect the way campaigns are carried out. There is less and less room for amateurism, because most decisions require expertise, new knowledge, analysis and arguments in data. So the future will be about combining creativity with data and having people who can analyze data in creative ways. For now, turning data into insight will continue to be the biggest challenge for marketing communications companies. Especially for traditional marketing communications companies that have mostly focused on creativity.

New technologies enable new approaches to innovation and collaboration within and between organizations. As people and organizations engage in new forms of collaboration such as open innovation, online communities, or open source development, they accelerate the new combination of ideas and the development of new products and processes. They also quickly disrupt existing market and business structures. Moreover, organizational boundaries are becoming weaker. In many cases, the ideas and knowledge that prove to be most relevant for innovation come from outside the organization or through collaboration with external collaborators. New forms of cooperation disrupt rigid traditional, organizational, intellectual properties and boundaries, and added value becomes an important element of strategy and cooperation. At the same time, globalization may take on greater importance as local and financial actors try to develop innovation clusters, some based on regional strengths, some on new technology, and some combining both.

Since digital marketing communication is gaining more and more importance, it brings challenges for marketing communication companies, advertising strategies based on traditional media models and experiences

have changed significantly (Truong et al., 2010), and organizational changes in the business seem inevitable. In an era where social media is critical to the survival of many brands and campaigns. Marketing communication has changed, and marketing communication companies must also change (Hackley and Kover, 2007). Marketing communications companies must become more diverse, offering their clients different specialized services and added value. In general, marketing communication companies are advised to integrate digital experts into the organizational structure (Hipperson, 2012) and adopt integrated marketing communication strategies that include new and digital media.

CHANGES AND MARKET COMMUNICATION

The interest in creativity in business and the role of the creative economy has received considerable attention in the last decade. The activity of marketing communication can be considered the production of creativity in the sense that campaigns are creative and that the products and services promoted are often associated with a certain symbolic value attributed to campaigns. As mentioned, the activity of market communication is important for the economy, and companies for market communication are an important participant in that activity, so this research is intended to understand not only the role but also the importance of innovations in companies for market communication. As marketing communication activities are dominated by marketing communication companies, the research of marketing communication companies, their organization and operations is important for understanding the activity, but also the changes and opportunities brought by new technologies, innovations and creativity.

In many ways, market communication is the driver of various activities. Apart from creativity and connecting producers and consumers, market communication can also be a link between the creative and traditional economy. The activity of market communication contains elements of both commercial and artistic values. In the past, marketing communication was considered a business service, but today we are talking about a creative activity. Another aspect of the multifaceted nature of advertising is the variety of creative content and creative ideas it relies on, combining knowledge from other industries, such as literature, film, design and music. Therefore, innovations in advertising and marketing communication companies take place at the intersection of related competencies, individuals, business organizations and activities.

As a knowledge-intensive business service, marketing communication also connects products and services. Products and services should be viewed mutually, because the production of products and services are connected through the value they create in the process of realization. Products will not only be manufactured, but also designed, developed, sold and transported. Services inherit the characteristics of product production, such as standardization, while business organizations increasingly focus on products in which market communication services form a significant part. Market communication services embedded in products play an increasingly important role in the competition between business organizations in today's economy. One of the reasons for this is that it is more difficult for competition to copy knowledge and knowledge-intensive business services. Currently, in parallel with other creative activities, the activity of market communication is trying to find and occupy its new position in the Internet paradigm.

The Internet presents new challenges but also new opportunities for marketing communication activities and thus for marketing communication companies. The activity of market communication is in the middle of a process of technological transformation in which different actors need to adapt to new technology, new competencies and skills. This process of adoption includes not only understanding the new technology, but also insight into how new principles can change the way of doing business and the way communication changes in the market. The current process of technological adaptation in advertising and market communication can be considered an empirical example of how the application creatively destroys existing business models and conditions. The activity of market communication is exposed to changes and is being transformed. This presents numerous challenges for marketing communication companies. Since the pace of change in marketing and marketing communication activities continues to accelerate, the transformation of marketing communication companies will be a priority. Most marketing communications companies still operate with the same or similar traditional management practices. Therefore, it is expected that the basic principles and management processes will differ slightly from one marketing communication company to another. Transformation encourages innovation in management, not just launching new services and investing in solving new tasks.

INNOVATIONS IN MARKET COMMUNICATION

Innovations provide business organizations with a strategic orientation to overcome the problems they face in seeking to achieve a sustainable competitive advantage (Drucker, 1994). They are thus related to change, because organizations use innovation as a tool to influence the environment or adapt to changes in the environment (Baregheh et al., 2009; Gunday et al., 2011). However, innovation can involve a wide range of different types of change, depending on the organization's resources, capabilities, strategies and requirements.

Service innovation research has seen rapid growth in recent years, but there is still little research on innovation processes or new service development processes, and research on innovation in agency organization is even rarer. The reason may be because the innovation process is somewhat more complex than the product innovation process, since unlike most new product development, service development must involve stakeholders such as agency clients and sometimes consumers in the process, which increases the complexity of the process.

Regarding the innovation process in service industries, Barras (1986) proposed a reverse product cycle that begins with process improvement, continues with process innovation, and finally product innovation. The reverse product cycle has three main phases: at the beginning, it refers to process improvements that should facilitate the efficiency of existing services, followed by process innovations that improve the quality of existing services, and finally the creation of new types of services that lead to product innovations. In service industries, the system of innovations related to services is not a tightly structured process, which means that there are frequent deviations, but four main characteristics can be distinguished:

- the meeting with the consumer acts as the main driving force of service innovation.
- most service innovations are small and non-repetitive, and additionally many services depend on personal contact, which also makes a difference.
- the service innovation system is relatively weakly connected and organizationally structured. It is characterized by less research and development, much more entrepreneurship, strategic thinking and professional services.

Such a service innovation system can be the basis for researching determinants and structures in the service innovation process, but also in change management and other innovations in the organization. In addition, with the rapid development of technology and the rapidly changing business environment, service innovation becomes complex. Considering innovations in service activities, most of them are innovations that solve problems in business or with clients, and are rarely defined in a structure or repetitive process. Most business organizations in the service sector find it difficult to structure the innovation process and organization in a systematic way. Compared to the innovation process in manufacturing business organizations, the innovation process in the service sector is less often organized systematically. The success of innovation largely depends on the innovation process, which requires the minimization of service innovation risks for the efficiency of the innovation process. Therefore, knowledge of the innovation process is quite important for marketing communication companies in order to provide better services to customers, achieve good business results and sustainability of the business model. Research on the service innovation process and its management is not frequent, but there are still some researchers who study the new service development process and determine the innovation process.

CONCLUSION

We can say that the Society for Market Communication is a specifically project-structured organization in which the most important resource is people, their knowledge and skills. While creativity and innovation in market communication companies are a significant factor in determining organizational success and long-term survival. The organization and structure of the company for market communication should be constantly and quickly adapted depending on the projects, that is, constantly changed. In addition, it is important that the society for market communication uses the possibilities of new technology and new markets, and is motivated by the changes that present and future times bring. Many marketing communication companies grow and survive in the long term, creating a sustainable competitive ability, while some fail and disappear.

The question arises why some marketing communication companies have the ability to manage their own strategy, organizational structure and culture in order to gain access to resources from the environment and achieve positive business results, while others fail to do so. The reason can be found in the fact that some marketing communication companies know how to respond to constant changes in the environment in a timely and correct manner. Precisely because of this, a successful response to changes and demands of the environment becomes one of the main sources of sustainable competitive ability and the source of sustainability of organizations. There are more and more competitors and different competition on the market, and companies for market communication are in a constant relationship and interaction with their environment. Adequate change management is necessary for marketing communication companies to maintain their market position in the long term in order to achieve competitiveness and profit. The change management framework is determined by the factors of change management and the characteristics of the market communication company.

When considering change management in marketing communication companies, it is important to explore the impact and context related to creativity and innovation that are the essence of the business of marketing communication companies, their services that they offer to the market and clients, and on the results of that business. Innovation and creativity in marketing communication companies have always been a significant factor in determining organizational success and long-term survival. Change is a ubiquitous element that affects the organization, although many point out that the scope and degree of change has increased significantly in the past decades. Because marketing communications companies need to respond to change if they want to survive and prosper, change becomes inevitable and the key to success lies in adaptability. The idea of change is changing as the understanding of change management moves away from the traditional idea of a group of functions related to the tasks of designing and implementing organizational change processes. In the foreground is the request to build an organization that will be able to follow and adapt to extremely numerous changes in the business environment. Through the process of moving from the current state to the desired future state, the goal is to find new or improved ways of using resources in order to increase the organization's ability to create value, and thus its performance, as well as the performance of individuals within the organization. Organizational changes have significant implications for the ability of the marketing communication company to cope with events that may arise and need to be planned for, achieve competitive advantage, successfully manage diversity, increase efficiency and capacity for innovation. Recognizing the need for change and the possibilities of effective change management are two quite obvious opposites. It is not enough to see the problem and decide on the necessary solution, the more difficult question is how to get to the desired place from the one where the market communication company is currently located, that is, how to manage changes in the organization. A successful organization focuses a lot of attention not only on the necessary changes, but also on how to achieve them, therefore the change management process itself is a key part in implementing organizational changes, changing the organization and new ways of running the organization.

LITERATURE

1. Anderson, D. i Anderson, L.A. (2010), *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. San Francisco: John Wiley and Sons.
2. Burnes, B. (2004), *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. New York: Pearson Education.
3. Cameron, E. i Green, M. (2019), *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. London: Kogan Page Publishers.
4. Freytag, P.V. i Clarke, A.H. (2012), *Understanding change in industry and business models—On the changing role of advertising agencies*. Paper presented at the 28th Annual IMP Conference, Rome, Italy.
5. Hackley, C. i Kover, A.J. (2007), *The trouble with creatives: Negotiating creative identity in advertising agencies*. *International Journal of Advertising*, 26(1), 63-78. <https://doi.org/10.1080/02650487.2007.11072996>
6. Hayes, J. (2018), *The Theory and Practice of Change Management*. London: Palgrave.
7. Hipperson, T. (2012), *The future structure of agencies*, preuzeto 24. 6. 2022. s <https://documents.in/document/the-future-structure-of-agencies.html>

8. Kerber, K., Buono, A.F. (2005), Rethinking Organizational Change: Reframing the Challenge of Change Management. *Organization Development Journal*, 23(3), 23-38.
9. Locke, E. (2011), *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*. Chichester: John Wiley and Sons.
10. Kotler, P. (2012), *Kotler on marketing*. New York: Simon and Schuster.
11. Nyilasy, G. i Reid, L.N. (2009), Agency practitioner theories of how advertising works. *Journal of Advertising*, 38(3), 81-96. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367380306>
12. Robbins, S.P. i Judge, T.A. (2013), *Organizational Behavior*, Upper Saddle River: Pearson
13. Smith R.E., MacKenzie S.B., Yang X., Buchholz L.M., Darley W.K. (2007), Modelling the determinants and effects of creativity in advertising. *Marketing science*, 26(6), 819-833. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0272>
14. Stošić Mihajlović, Lj. (2022). *Marketing*. ATVSS, Niš.
15. Truong, Y., McColl, R. i Kitchen, P. (2010), Practitioners' perceptions of advertising strategies for digital media. *International Journal of Advertising*, 29(5), 709-725. <https://doi.org/10.2501/S0265048710201439>
16. Wind, Y.J. i Sharp, B. (2009), Advertising empirical generalizations: Implications for research and action, *Journal of Advertising Research*, 49(2), 246-252. <https://doi.org/10.2501/S002184990909036>
17. Zhou, J. i Shalley, C. E. (2010), Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity research, u: Zedeck, S. (ur.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol.1 (str.275-302),

ORGANIZATION OF AN EFFICIENT PRODUCTION MANAGEMENT SYSTEM IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Dr Ljiljana Stošić Mihajlović

Akademija tehničko vaspitačkih strukovnih studija, Niš, Republika Srbija
stosicljiljana@gmail.com

MSc Robert Latin

Univerzitet MB, Beograd, Srbija
robi.latin@gmail.com

Dr Petronije Jevtić

Fakultet za ekonomiju i finansije, Univerzitet Union-Nikola Tesla, Beograd, Republika Srbija
pjevtic@verat.net

Dr Gordana Petrović

Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, Republika Srbija
milicakg98@yahoo.com

MSc Jevtić Miroslava

Eurobank Direktna AD, Beograd, Republika Srbija
jevticmira94@gmail.com

удк/udk: 005.7:334.7.012.63/.64(100)
005.336.1:334.7.012.63/.64(100)

Abstract:

The reason and idea of this work lies in small and medium-sized enterprises, which nowadays form the backbone of the development of the economy itself, both in our country and in the world. Considering that small and medium-sized enterprises represent an important segment of the economy of every country, their operations are characterized by numerous advantages when it comes to organization, self-employment, adaptability, decision-making and the like, but also disadvantages related to the personal responsibility of the owner for the success of the business, difficulties in obtaining financial resources, ensuring liquidity and the like. As a result, the modern concept of production and business management requires rapid adaptation to market conditions, rapid change of product assortment, compliance with delivery deadlines, rapid flow of materials through production, shortening of the production cycle, working with as little stock of materials, semi-finished products and finished products as possible, reduced production costs and business and increased profit. This is the reason that with modern scientific, technological and technical progress, changes in the system are very fast.

Keywords: organization, management, small and medium enterprises

INTRODUCTION

Micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) are socially and economically important because they represent 99% of all companies in the EU and provide around 65 million jobs. In addition, they are a significant source of entrepreneurial spirit and innovation. Furthermore, as much as 93% of all European entrepreneurship is made up of micro-enterprises (up to nine employees). The number of employees in micro, small and medium enterprises in Europe is 66%, in the United States of America 46%, and in Japan 33%. Southeast European countries such as Croatia, Macedonia, Serbia and Slovenia do not differ from other European countries in terms of the share of such companies. The organizational structure of small and medium-sized enterprises implies a small number of employees. This means that one employee performs several functions. A significant part of the functions is located outside the company - to perform a certain number of business activities, specialized organizations are engaged, e.g. performing accounting work, legal work, transport work, technical maintenance, etc. As business functions are realized through various departments, the number of employees in certain departments will depend on the importance that department has for the company, primarily its impact on the profit/cost ratio.

1. ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

The most common advantages of small and medium enterprises are:

- independence
- market adaptability
- possibility of achieving financial success
- job security
- family employment
- challenge (Žager and Smrekar, 2009).

One of the advantages of small and medium-sized businesses is independence, which implies starting a small business independently and operating completely independently. This high degree of independence is accompanied by great responsibility for the success of the business, since this responsibility is usually assumed by the entrepreneur, i.e. founder of a small business. The advantage of small, compared to medium and large companies, is precisely their size.

Small companies adapt much faster to market changes and new circumstances, and they have the ability to quickly adapt their activities in terms of quality, quantity and design, in accordance with consumer requirements.

An important reason for establishing a small business is the possibility of earning much higher earnings than the entrepreneur could earn as an employee of a company. Another advantage is reflected in the fact that the entrepreneur is simultaneously the owner and manager who independently decides when and how much he will work (Žager and Smrekar, 2009).

The possibility of employing members of one's own family is one of the advantages of small and medium-sized companies. By passing on experience from generation to generation, a tradition of family business is created, whereby the cooperation of family members has a positive effect on the morale of all employees, since there is mutual understanding and respect. The entrepreneur has a pronounced need for self-actualization. He is aware of the possibility of achieving great success, but at the same time of the risks that can arise in building a business career. Entrepreneurs know that they are responsible for the success or failure of their business, and enjoy the feeling of independent development (Žager and Smrekar, 2009).

In addition to the above advantages, there are also certain disadvantages:

- greater responsibility
- risk of failure
- susceptibility to market fluctuations
- dependence on competition
- financial weakness
- lack of knowledge and expertise
- underdeveloped legal regulation (Žager and Smrekar, 2009).

The responsibility for the business success of the entrepreneur increases because the entrepreneur has a wide range of decision-making in his company. At the same time, he is in the role of owner, investor, manager, marketing expert, bookkeeper, salesman and the like, so he bears full responsibility for his business results. The owner is forced to make numerous decisions that are sometimes more and sometimes less effective. However, there is always a high risk of failure since the entrepreneur has limited resources; both financial and capital. That is why it is necessary to minimize the number of wrong or bad business decisions. However, neither great effort nor good decision-making by an entrepreneur is a guarantee of business success because an economic crisis or recession can have a bad effect on his business (Žager and Smrekar 2009).

2. ORGANIZATION AND PRODUCTION MANAGEMENT SYSTEM IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Nowadays, the growth of small and medium-sized enterprises has a significant effect on the increase of jobs and, with the presence of great competition and numerous rapid changes in the environment, strives to create and preserve its position on the market (Thurik, 2008). Until the late 1980s, large enterprises were the dominant form of business organization; after that, the share of small and medium-sized enterprises in the economy is increasing. Thurik (2008) states the widespread presence of regularities in the change in the number of enterprises over time and, in connection with that, changes in the average size of enterprises.

In times of low income and low living standards, social conditions determine the tendency of people to ensure their existence through self-employment, while in times of stability, the tendency to solve existential issues through self-employment and the establishment of new companies is lost. Later stages of economic development can encourage individuals to undertake independent business ventures because society provides relative abundance in terms of the individual's material status, so that internal motives for independence, freedom, independence, taking control over one's life and career can lead to an increase in the rate of creation of new businesses (Vuković, 2012).

The SME sector is heterogeneous, let's just take the size of the company for example. Although there is a definition of micro, small and medium-sized enterprises, sectoral differences make the enterprise small in one sector or industry (for example, wood processing), and large in another sector or industry (for example, food). In addition, entrepreneurs themselves have different motives and strategies; some companies are driven by a lifestyle strategy, some are survival-oriented, and there are also those that innovate, use modern technology, achieve growth (slower or faster) or have the intention of achieving growth. The need to reproduce the population of companies through the entry of new companies (in order to compensate for the relatively high rate of failure of new companies in the market), requires efforts and active policy action. Likewise, it is necessary to support the growth of companies through policy because, apart from the establishment of new companies that employ, the growth of existing companies is one of the sources of jobs (Vuković, 2012).

Thurik (2008) states that a larger number of companies leads to a decrease in the average size of companies, so it is to be expected that, in conditions where the shares of small and especially micro companies increase, the average size of companies will decrease.

In order for such companies to function, quality management is necessary. Adequate company management is a prerequisite for its success. The basic characteristics of company management can be defined as follows:

- management is a prerequisite for the survival, growth and development of the company
- management is a dynamic process due to the fact that the environment and the company are constantly changing and are directed towards new goals
- management represents an activity where there are responsibilities of the management body for the efficient use of resources available in the production process (Ceranić, 2009).

Company management is a continuous process that initiates and directs business activity. This process can be divided into three phases: planning, organizing and controlling. The management of small and medium-sized enterprises is no different in relation to the process of managing large ones, conceptually. What makes SMEs special is their resources. As management is a continuous process, the three mentioned phases are interconnected and can be viewed as management subsystems in the company. Planning directs all business activities in the company, organizing realizes what is planned, and control analyzes the results achieved on the basis of planning decisions. It can be said that those three phases serve the achievement of previously set goals

Difficulties in managing small and medium-sized enterprises arise from the impossibility of conducting extensive market research. The owner of a small business must personally undertake all essential managerial functions, and must deal with administrative issues (obtaining work permits, taxes and insurance, compliance with the Law on employment, firing, auditing, etc.) (Bennett, 1994).

The system of support for business and the development of small and medium-sized enterprises forms the structure of planned and coordinated activities and measures undertaken by various subjects at different decision-making levels. Such a system requires competent institutions or experts who are well versed in entrepreneurship, operations and the development of this type of company. Today, successful operations and development of small and medium-sized enterprises require quality solutions to the problems of own technological production development (Okolić, 2007).

The possibilities of quality management in a small company are significantly different from the possibilities of management in a large one. This difference is based on the following facts:

- a small company is managed by an entrepreneur, and a large one by a professional manager
- while a manager in a large company has larger or smaller services (professional services and administration), the manager of a small company does not have all of these.
- in a large company, the manager has a large number of experts who, as "managerial intelligence", are involved in defining and solving numerous and diverse problems of business and company development. In a small company, the manager is limited only to himself and to a narrow circle of experts from his environment
- in a small business, everything depends on the ability, knowledge, skill and intelligence of the owner of the business (Ceranić, 2009). Businesses of any kind fail because of a lack of quality in management.
- According to some findings, the failure of a company is less likely where the owners are:
 - self-confident and action-initiators, ready to take risks and accept failure
 - strategists, entrepreneurs
 - communicative and communicate well
 - careful, they give equal importance to the dynamics and stability of the growth of the company itself (Ceranić, 2009).

As advantages of small and medium-sized companies, it should be highlighted the possibility of meeting specific or occasional needs for some products, the production of which should be of a smaller volume, and the possibility of acting faster and more efficiently than large companies, when it comes to changes in the organizational structure in relation to the dynamic movements of the market for products and services. . On the other hand, the weaknesses of small and medium enterprises are primarily reflected in the lack of resources. In order to realize the set goals and strategic plans in small and medium-sized enterprises, management should demand an organization that can achieve the aforementioned. The organization implies a unique and harmonious combination of individual parts assembled into the organizational activity of the company. In this

sense, the parts of the company or service whose goal is to perform business functions are defined (Ceranić, 2009).

The organizational structure of small and medium-sized companies implies a small number of employees and that one employee performs a large number of functions, as well as that a significant part of the functions are located outside the company, that is, that specialized organizations are hired to perform a certain number of business activities (performing accounting tasks, legal tasks, transport jobs, etc.). As business functions are realized through various services, the number of employees in certain services will depend on the importance that service has for the company (Ceranić, 2009).

For example, in the wood-processing sector (micro, small and medium-sized enterprises), the management organization is reduced to a low level of knowledge and awareness of the advantages brought by production management systems. The absence of standardized management systems that contain tools for analyzing risk, reducing the impact of risk on business and many other guidelines brought by internationally recognized management systems, can have a significant negative impact on business and the life cycle of organizations, regardless of the size, structure or form of ownership of organizations (Britvić, 2011).

There are several methods or systems for managing production in the wood-processing sector, which differ from each other depending on the specific operating conditions of the observed company. The way production is managed will be influenced by the fact that the production is individual, serial or mass, as well as whether it is the production of raw materials, equipment or consumer goods, and whether the production is continuous or piecemeal (Grladinović, 1999). The production management system should enable the shortening of production (delivery) deadlines and prevent losses in production, i.e. keep costs within planned limits. The method of production management is based on the processing of information related to the complexity of the product, production technology, batch size, available capacities and employees, the possibility of purchasing materials, required delivery dates, etc. (Grladinović, 1999)

Each production management system basically consists of a certain number of actions (activities). The organization of the system as a whole depends on what is given priority, which are the decisive facts for the flow and method of production, and which sequence enables more efficient production. The general list of activities includes information processing, and this usually means contracting, delivery, procurement of materials, preparation of technical and other documentation for production planning and monitoring, launching work orders into production, assigning tasks to executors, monitoring and controlling execution and calculating the expenditure of material and time resources (Grladinović, 1999).

According to international norms, production management systems themselves are a generally accepted way of ensuring the desirable properties of products, services and activities (quality, acceptable for the environment, safety, reliability, effectiveness, ...) in a cost-effective way (Gaži-Pavelić, 2013). A production management system is a framework for the processes and procedures used to ensure that a company can meet all the requirements necessary to achieve its business objectives. The establishment of an organization where everyone knows exactly what, who, when, how and where needs to be done in order to achieve the desired plan for anyone managing a small or medium-sized business. This is often difficult because such enterprises are limited by available resources; both financial and human. The implemented management system provides guidelines and a framework for the desired way of doing business. It enables the established business goals, through business policy and strategy, to be truly achieved. The management system is nothing more than a documented and tested step-by-step method aimed at the functioning of the company through standardized practice. Different management systems cover different areas of activity (Gaži-Pavelić, 201).

Turning in the direction of searching for and building an effective system for production management, led to a conflict with the existing classic settings on production. However, a clear and strict division of production into basic types is an elementary prerequisite for setting up and building an effective production management system (Jelačić, 1998).

3. PRODUCTIVITY AND EFFICIENCY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

The lower productivity of small and medium-sized enterprises compared to large ones is most often explained by lower capital investments, higher fixed labor costs and the use of less qualified labor compared to large enterprises. The problem of lower productivity of small businesses is the subject of interest and empirical research (Taymaz, 2005). The aforementioned research shows a very high average rate of failure of new companies.

Productivity is influenced by the input performance of companies that are small in size, which also determines the level of their efficiency. As small or on average very small companies, newly created market entities operate at a level that, from the point of view of the size of the company, is below optimal. What some empirical research shows (Taymaz, 2005) is the fact that companies that manage to increase their efficiency and size after entry have a greater chance of survival. It is possible, however, that micro-enterprises survive for a long time at the same level of business, which may also be the result of the entrepreneur's choice or strategy.

Nowadays, most companies (micro and small) are still in the phase of business restructuring, and non-specialized production, lack of recognizable domestic brands and lagging behind current market trends are mostly noticeable. Poor technological equipment and high fixed costs currently have an unfavorable effect on the international competitiveness of Croatian producers, especially in the conditions of growing competition from other countries. Medium-sized companies do better because of the larger number of people and larger departments that serve to solve various problems in production itself.

Furniture production in Serbia, for example, is experiencing gradual growth due to the fact that the state also has a significant influence on trends in the furniture production sector, especially considering that the vast majority of raw materials in Croatia are owned by state-owned companies. There is a growing interest of potential foreign investors in our furniture production. However, such a company is medium or large and has all the predispositions for the aforementioned. The question is how to establish such productivity and efficiency in micro and small plants?

The production itself needs to be well and qualitatively prepared, but also precisely planned so that all jobs are completed on time, with the optimal consumption of all production resources: materials, labor, money, information, instruments and energy. It is no longer enough to just work and plan, but it should be done in a wise way. Modern trends in the automation of the production itself affect the improvement of the entire process, simpler operations and increased income. The problem is that such systems, machines and the production equipment itself are expensive and mostly available only to large companies, while small companies base their production on classic technology and manual machines.

The growth of the efficiency itself increases the company's income, which allows the employer to increase the wages of the employees and thus raise their standards. On the other hand, by increasing efficiency, an economic surplus is created, which becomes available to consumers through lower prices, and to shareholders through higher profits. As a final result, there is an increase in demand, investments, exports, and thus an increase in the gross social product.

The basic starting point is not the purchase of expensive machines and equipment, but the utilization of existing capacities - material and human resources. The production process is viewed so that a diagnosis is first made, then tools and therapy are determined that lead to maximum utilization of only what the company has at its disposal, without any additional investments in equipment. The result is a reduction in all costs per unit of product or service. This means that bottlenecks are observed, but it also provides insight into the real investment needs, the sequence of investments and the time for which the invested money can be returned.

All those who run the company or certain departments within the company, with their attitudes, decisions and moves, but also with the energy they bring from their offices, influence the business and the people in the area. A healthy working environment implies the support of all employees, not feelings of exhaustion and rudeness. Sometimes the problem is that there are things that we don't see, which actually lead to a decrease in the flow of energy, which ultimately results in increased nervousness in the workplace, among employees,

and ultimately to a drop in productivity and a decrease in company profits. A negative working environment always brings with it reduced employee morale, which automatically reduces productivity. Then, it also causes workers to leave for another company, which for the employer means re-searching and training new employees, which takes time, and that training time is usually also the time when productivity and efficiency are slowed down, so the slowdown brings a decrease in profits. This cycle of negative energy movement can be avoided with a few minor changes and turned into a positive cycle of energy movement.

1.1. PARAMETERS OF EFFICIENCY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

The success of a company can be viewed as productivity - achieving results regardless of costs. On the other hand, the concept of efficiency is more complex because when assessing efficiency costs should be taken into account - time, money and, in the end, of course, the effort of all participants. The key, when we talk about efficiency, is the ratio of what is created with certain means versus what could potentially be created with certain resources. In the mentioned chapters, certain efficiency parameters in small and medium-sized enterprises will be presented.

Due to the frequent occurrence of deviations from pre-set rules and goals in the company's operations, it is necessary to introduce supervision. Supervision is a mechanism that ensures the effective functioning of the company and the examination of regularity and elimination of irregularities in business operations. There are two views of supervision, namely:

- for effective supervision, goals must be set in advance
- supervision involves the action of someone or something (Vujaković and Vukić, 2013).

These views of supervision imply that there is no meaning without goals and that supervision requires the action of individuals, units in the company or the entire company. It is important to emphasize that small and medium-sized enterprises apply the components of supervision differently compared to large enterprises. Small companies have less formal internal control, so the risk assessment, the control component, and the information and communication component will be in a less formal form. Considering that in small companies the owner is also the manager, there is a greater success in determining deviations. In addition to the size of the company, which is an important factor on which the application of internal and external control depends, there are other factors such as organizational structure and goals. The conclusion is that the effective monitoring system is the one that is aligned with the specifics of the specific company. Since the establishment of such a function within a smaller organization can represent a significant cost, and the need for supervision is not continuous, external specialized audit companies can be engaged for occasional engagements in the performance of internal audit work.

According to Bogetić (2007), domestic small and medium enterprises in the region still rely on basic advantages such as: cheap labor, hand tools and machines, uneducated staff and the like. Such efficiency factors are not a good basis for companies that want to do business for a longer and better period. It is necessary to introduce new technologies into business, apply management concepts, etc. However, as a reason for the insufficient application of new technologies, the owners of small and medium-sized enterprises most often take the lack of financial resources. An important role in the development of this segment must be played by the state, which through its legal powers can contribute to the application of new technology in the business of small and medium-sized enterprises, because only in this way can domestic entrepreneurs ensure an equal position in relation to companies in the environment.

4. PARAMETERS OF EFFECTIVE ORGANIZATION OF PRODUCTION MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

The main parameters of the efficient organization of the production management system in small and medium-sized enterprises should be (Stošić Mihajlović, 2022):

1. Parameters of the production management system such as preparations and errors in production, levels of organization, distribution, promotion, ways of selling products, control, quality management system, etc. they make the company a large entity that needs to be managed from several segments, and for that, professional and educated personnel are needed.

2. Due to limited financial possibilities, small and medium-sized companies lack quality experts specialized in certain entrepreneurial functions.

3. Insufficiently stimulating economic policy, lack of advisory services to help small and medium-sized enterprises, lack of market information, lack of managerial knowledge and skills are only some of the main problems or limitations that hinder the development of the enterprises themselves.

In order to improve the production management system itself, quality legislation is needed to begin with, which will serve for the successful functioning of such companies. Therefore, the following questions can be asked for future research:

- why are beginners not financed at the beginning based on established criteria,
- why are small business zones not built where there is satisfactory transport and energy connectivity and proximity to raw materials and labor force, which will function with the help of municipalities to achieve the development goals of the small economy,
- why certain expenditures are not reduced, why education of potential and already employed entrepreneurs is not encouraged with various stimulating measures,
- why such companies are not continuously promoted at international fairs and in various professional publications,
- why entrepreneurs are not provided with all the necessary professional and organizational assistance so that the production management systems are well managed.

All the listed questions show the current situation: even though there are more than 99% of small and medium-sized enterprises and there are conditions for growth and development, these kinds of questions are encountered again.

CONCLUSION

The exceptional importance of small and medium-sized enterprises stems from the fact that they are considered drivers of economic growth and increased employment, and that most businesses start within small enterprises. Compared to large companies, SMEs have limited resources and have little influence on the market. Their survival depends on the ability to get the most out of the available resources and to quickly find a market niche and adapt to it in an appropriate way. Therefore, quick reaction to changes is a key ability that can ensure the survival of small and medium-sized enterprises. The effectiveness of the management of the production module in small and medium-sized plants is defined by the quality of certain controlling tools, techniques, planning conditions and control mechanisms. The only business function that should not be left to others, that is, that must remain within small and medium-sized companies, is research and development because it is a function that, together with quality and marketing, forms the backbone of the growth and development of such a company.

In the developed countries of the world, there are widespread small companies that are equipped with high technology and that have strong support in modern technological achievements, employing at least the required

number of workers. Also, management in small and medium-sized enterprises must be oriented towards investing in knowledge and increasing the efficiency of work and knowledge. The increase in efficiency affects the quality of the product, which affects the increase in the efficiency of production itself. Ultimately, all of the above means expanding the market, increasing employment, improving production and more functional marketing.

LITERATURE

1. Bogetić, S. (2007). Aktivnosti domaćih malih i srednjih preduzeća u cilju postizanja poslovne izvrsnosti. 34. Nacionalna konferencija o kvaliteti. Festival kvaliteta, Kragujevac.
2. Bennett, R. (1994). Management. Potecon, str. 54-70.
3. Britvić J. (2011). Moderni sustavi upravljanja u organizacijama. Praktični menadžment: Stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.2 No.1.
4. Ceranić, S. (2009). Menadžment malih i srednjih preduzeća. Monografija, Beograd.
5. Grladinović, T. (1999). Upravljanje proizvodnim sustavima u preradi drva i proizvodnji namještaja. Sveučilište u Zagrebu, Šumarski fakultet.
6. Gaži-Pavelić, K. (2013). Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima. Vodič za poslovnu zajednicu.
7. Jelačić, D., Šatanová, A., Sedliačiková, M., Závadský, J., Závadská, Z. (2015). Process model of quality cost monitoring for small and medium wood-processing enterprises. *Drvna industrija* 66 (4), pp. 329-338. DOI: 10.5552/drind.
8. Okolić, M. (2007). Sistem za podršku razvoja malih i srednjih poduzeća. Diplomski rad. Fakultet poslovne ekonomije, Banja Luka.

ПРОТОКОЛОТ И ОДНОСИТЕ СО ЈАВНОСТА: ‘А’ И ‘Ω’ НА ДОБРО ОРГАНИЗИРАНА АКТИВНОСТ

Д-р Санде Смиљанов

Министерство за внатрешни работи

e-mail: ssmiljanov@gmail.com

удк/udk: 341.75:659.4(497.7)

АПСТРАКТ

Протоколот кој го дефинираме како комбинација на добро однесување и логично расудување со цел ефикасна и ефективна комуникација во контекст на дипломатијата и меѓународните односи, е всушност база, основа на која го градиме севкупниот наратив за одредена активност, кој е јавно и јасно видлив за јавноста. Без добро организирана активност која не отстапува од протоколарните правила и процедури, проследена од беспрекорно медиумско покривање не можеме да кажеме дека се постигнати посакуваните ефекти на соодветната активност, ниту, пак, целите кои се првично поставени за таа активност. Во тој контекст, не може да се каже дека протоколот и односите со јавноста „се двете страни на паричката“, туку дека заеднички се дел од мозаикот кој има една цел, една замисла и нема спротивставени елементи. Имајќи го тоа на ум, во новите текови на развојот на односите со јавноста, односно воспоставувањето на стратески комуникации, протоколот иако теоретски не е составен дел од овој конгломерат, тој е тесно поврзан со сите придружни елементи на стратеските комуникации, вклучувајќи го и процесот на испраќање на пораки (на вербален, паравербален и невербален начин). Моќта на протоколот во корелација со односите со јавноста е навистина значителна – лошата координација помеѓу овие два сегменти може да биде погубна за угледот и достоинството на која било висока официјална личност, може да нанесе непоправлива штета на државата и да предизвика меѓународен скандал или инцидент.

Клучни зборови: протокол, односи со јавноста, стратески комуникации, дипломатија.

PROTOCOL AND PUBLIC RELATIONS: 'A' AND 'Ω' OF A WELL-ORGANIZED ACTIVITY

Sande Smiljanov PHD

Ministry of Internal Affairs

e-mail: ssmiljanov@gmail.com

ABSTRACT

The protocol, defined as a combination of good behavior and logical reasoning, with one goal – effective and efficient communication in context of diplomacy and international relations, is a base, a foundation on which we can build an overarching, clearly visible narrative for a certain activity. Without a well-organized activity that doesn't fall short out of the defined protocol rules and procedures, along with an impeccable media coverage we will not be able to achieve our desired affects and goals set for the activity in question. Having that in mind, one can not say that protocol and public affairs are the two sides of a coin – but that they are part of one common mosaic that has one goal, one idea. It is important to underline that in the lines of the newest development of the field of public affairs and the creation of strategic communications, the protocol segment, although not theoretically, but practically its closely connected to all of the STRATCOM elements, including the verbal, para-verbal and non-verbal messaging. The power of protocol in correlation with public affairs is substantial, especially having in mind that bad coordination between these two segments can be devastating to the dignity of a certain high official, it can have irreparable damage to the state and can be the cause of an international scandal or incident.

Key words: protocol, public affairs, strategic communications, diplomacy.

RESEARCH METHODOLOGY

During the preparation of this paper, the theoretical setting of the two complementary areas - the protocol and public relations, as well as their practical realization during the maintenance of a certain activity which in itself has its own goals and tasks, was taken into account. The inductive-deductive method was used, that is, the methods of analysis and synthesis, as well as the method of concretization with special forms of generalization and specialization. It is very important for areas like protocol (diplomatic protocol), where general conclusions can be drawn from individual cases, and vice versa – specific conclusions can be obtained on the basis of general features.

INTRODUCTION

The fact that the organization and realization of every ceremonial and official activity not only includes, but is also based on protocol principles and rules, shows the importance of protocol as an area within the state, especially within its diplomacy. Protocol is more than necessary in the context of diplomacy because it is a kind of manual for diplomatic procedures, such as, for example, the proper introduction and greeting, the “dress code”, i.e. the way of dressing, the introduction, ranks and titles, the organization of seating and similar. The protocol is present and required throughout the official part of the event, and even during breaks, during the organization of meals (official lunches and dinners), as well as during the overall public display of the organized event.

The protocol, according to the established definition, is a series of rules that mandate good behavior in official life and at ceremonies involving entire governments and nations, as well as their representatives. It is a recognized system of international politeness (Thompson, 2001). And the basis of the manners that are an integral part of the protocol is the etiquette, which derives from the customs, from the practice and from the authorities. Etiquette enables the preservation of respect for others and is accepted as correct behavior in the process of interpersonal interaction (Smiljanov, 2022).

If viewed from a historical perspective, the protocol has indeed played a significant role in the development of international relations. The protocol took its first form in ancient Egypt, through the “Instructions of Ptahhotep” (Donaldson, 1990), while as a science it experienced its renaissance in the 19th century. Its influence is particularly clear today, when, given technological progress and the development of communications, protocol and protocol practice are more visible and amenable to analysis than at any time before in human history.

PROTOCOLARY ACTIVITIES IN THE PUBLIC EYES

“It takes 20 years to build a reputation and only five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently.” Through this sentence of Warren Buffett, we can summarize the importance of public relations and their impact on the reputation and reputation of every single elected official, today, if we take into account the speed of communications and advanced technologies.

And, indeed, today, the communication component of political life is more important than ever before, and this, in turn, is a reason for a closer look at the components that are an integral part of communication between people.

Considering the communication theory, the communication process is composed of two basic components - verbal communication (Gilbert, 2002) with all its associated elements, as well as non-verbal communication, that is, metacommunication (Paize, 2004). The tonality and pace of verbal transmission, which are also accompanying elements of verbal communication, can be singled out as the third pillar of communication, which is also called paraverbal communication.

Public figures and politicians, according to communication theory, are the sender of the message, political information (sent verbally and non-verbally) is the message, while the key audience (which varies in relation to the defined goal) is the recipient of the message. And the fulfillment of the goal is also the main reason why

public figures should (not) adhere to the established rules and procedures of the protocol, of course depending on the desired outcome (Smiljanov, 2022).

Basically, the political structure should always convey its message in a credible way, encouraging the belief of others and building trust with key audiences – something that is the basis for achieving political goals, especially in periods of election or re-election of political office.

This can be very easily mirrored in international relations where verbal and non-verbal communication go hand in hand and where they do not always move in the same direction. In international politics, words say one thing, but non-verbal gestures show a completely different behavior. In fact, it is even stronger if you consider that non-verbal communication represents 60-70 percent of communication, including eye movement, posture, gestures, kinesia (body movement), facial expression, touch, distance, and the like. (Kurblija, Slavik, 2001).

Seen from a broader perspective, the protocol indicates not only the organization of an event, but the level of friendship between two countries. And, precisely the visible segment of a certain event - whether it is a conference of an international nature, a visit of a high-ranking foreign statesman, a visit of a domestic high-ranking person abroad or the organization of any other event of a higher rank belongs to the domain and responsibilities of relations with the public. "De facto" everything that can cause a negative reaction, which is a relapse from protocol inadequate planning or execution, has the mentioned negative effect on the public through the entire conglomerate of tasks, activities and products of public relations.

As a core example for this is the inappropriate seating of Kosovo President Hashim Thaci at the ceremony marking the 100th anniversary of the First World War in Paris and the consequent error at the ceremony marking the Armistice Day in the First World War, when Thaci was seated at the very beginning, right behind the leaders of the biggest players in the war, France, Germany and Russia, which caused an avalanche of reactions, because it was seen and "perpetuated" by the large number of media representatives, photojournalists and cameramen. The same applies to mistakes and intentional blunders that represent a political message. The photo of the meeting in the Israeli Ministry of Foreign Affairs between the Deputy Minister of Foreign Affairs, Daniel Ayalon, and the Turkish Ambassador to Israel, Ahmet Oguz Çelikol, when the interlocutors were placed in seats with an obvious height difference, caused a strong reaction from the Republic of Turkey. Recently, a video of the official visit of Finnish Prime Minister Sana Marin to Croatia caused an avalanche of negative comments, which referred to protocol unacceptable behavior by Croatian President Zoran Milovanovic. Namely, immediately before the meeting with Croatian President Milovanovic, Finnish Prime Minister Marin was left in the lobby alone, waiting for the Croatian President for almost two minutes. Marin walked through the reception hall, looking at the art paintings in the hall, her body language showing boredom and anticipation. All this was recorded by the cameras called by the public relations of the Croatian President, which opened the residence of the President of Croatia to the public eye and actually made this inappropriate move publicly visible and known. That fact, by itself, can cause a reaction from the respective country, in this case Finland, which is publicly humiliated by the move. And that this is a deliberately transmitted public message, using the presence of media representatives, is also shown by the statement of the Croatian president regarding Finland's application for membership in NATO - the Alliance, in which it is said that "Finland and Sweden's request for membership in NATO is a very dangerous adventure" and that "it should be discussed", supplemented by the opinion that the Croatian Parliament should condition this membership on the fulfillment of Croatian conditions for amending the Election Law in Bosnia and Herzegovina. This event caused an avalanche of reactions in Croatia as well, after which the Office of the Croatian President reacted with a statement saying that "it is about malicious and incorrect information" and that it was not the Croatian President who was late, but the Finnish Prime Minister, which at the meeting she came half an hour after the scheduled time. However, this announcement does not state that the Finnish Prime Minister in Croatia is moving according to the guidelines of the Croatian protocol and that the possible delay is a problem caused by the Croatian protocol, not the Finnish one.

There are many such examples, like the so-called "couch scandal", when, during a visit to the Republic of Turkey, the President of the European Commission, Ursula von der Leyen, was "surprised" that, unlike the President of the European Council, Charles Michel, she was not given a chair next to the Turkish President Erdogan and had to sit on the couch, especially considering that von der Leyen and Michel have the same protocol rank and must be treated in the same way. This case gained additional weight if we take into account

the fact that Von der Leyen is a woman and that the attitude of the Turkish president was considered a disrespectful attitude that was “absolutely unacceptable” in the European Union (Smiljanov, 2022).

Such an example is the impatience of the former President of the United States, Donald Trump, towards Angela Merkel, who in the eyes of the world public and a dozen photojournalists in the White House did not shake hands (despite the attempts of the former German chancellor), as well as the leaving of the press conference by the Russian Foreign Minister Sergey Lavrov, organized during the official visit of British Foreign Minister Liz Truss to Moscow.

COOPERATION BETWEEN THE PROTOCOL AND PUBLIC RELATIONS

Protocol and public relations are in constant communication and coordination. Simply put, there is no properly organized and realized event without an excellently organized protocol, nor without proper media coverage.

If the realization of an international conference is taken as the subject of development, within the framework of the organizational preparation, a team for the realization of the conference, called “secretariat”, is primarily established.

The Secretariat is led by one, “Chief Coordinator” and persons in several specific areas, namely: one/two specialists in protocol and logistics, one expert in the domain of policies and planning, one member responsible for the security of the conference, one member from the organizational unit (OU) for international/regional/bilateral cooperation, one specialist in the field of public relations, one expert in the field of finance and one member of the OU for communication and computer systems, necessary for technical support of all material and technical means of the conference (Smiljanov, 2020).

The public relations coordinator, according to the “Manual for organizing conferences and events in a public/state institution” is an “indispensable part of the team, which, according to the purpose and elements of the conference, prepares its own Plan for media coverage of the conference, with its own goals. The public relations coordinator is the link that will organize the media coverage, make changes in the agenda and program, changes in the organization with the aim of more effective media coverage.”

In fact, this coordinator is responsible for the visibility of the conference, which includes the following tasks: placing information before the Conference on the Internet and social networks, in order to encourage interest in media coverage, organization and content renewal of the website dedicated to the conference, direct contact with certain media houses for additional interest in increased media coverage (interviews, editorial comments, etc.), determining the place for media statements and organizing it, setting up a Press Center at the location where the conference is held, with all its elements, organization of a media briefing before the start of the conference, calling of the media and organization of transport to the Conference site (if necessary), organization and implementation of media activities on the day of the Conference (welcoming and organization of the media, preparation of announcements, photo galleries, video mate recording coordination rial, dissemination of information, use of social networks, organization of confirmed additional media activities, etc.), coordination of multimedia material before, during, and after the conference - video recording - material and its use, production of photographs and photo- galleries, as well as production of photographs for the needs of conference participants, coordination of all printed graphic material needed for the Conference – graphic processing of folders, pens, information sheets, conference logo, banner for the main hall and the hall intended for the media, banner for main photo, etc. (Smiljanov, 2020).

In all these tasks and responsibilities, the public relations specialist, who as the coordinator manages a public relations team of at least 3 to 4 people, works closely with the main coordinator and the protocol coordinator, because a large part of these tasks also has protocolar aspect that must be considered. For example, the determination of the place for media, its organization, as well as the realization of statements (the transfer of high-profile participants from the main hall to the place for statements, the foreseen so-called “exit” strategy, etc.) are determined in full accordance with the protocol. The same applies to the organization of the briefing, which is usually held a few days before the conference with the participation of high authorities from the institution, as well as to the coordination related to all the accompanying elements of the conference day itself.

When it comes to the main conference part, in the domain of public relations, exceptional attention must be paid to setting up the press room, in detail. This complex task is the responsibility of the Public Relations Coordinator, but continuously supported by the Protocol Coordinator. The set of tasks includes: placing the panel with the logo of the Conference at an adequate height, placing indicators with small flags of the countries where the participants come from, providing the necessary number of chairs for sitting the present guests from the delegations and other guests, determining a place for the representatives of electronic and print media and cameramen and photojournalists, installation and testing of audio equipment and camera connection equipment, adequate lighting, defining a place for the moderator of media statements, defining a place for interpreters (if a language other than Macedonian is used) and developing a strategy for the entry and exit of the heads of delegations (Smiljanov, 2020).

ORGANIZATION OF THE ORGANIZATIONAL UNITS OF THE PROTOCOL AND PUBLIC RELATIONS

Usually, the specialists in charge of the protocol in a certain institution or organization are part of the cabinet of the highest management of that institution - President, Prime Minister, Minister, Parliament Speaker. It is particularly significant because of the need for direct and immediate communication with top management and his or her top-ranking advisors. In some institutions, public relations specialists are also part of this Cabinet, which is an efficient way of coordinating and synchronizing activities. However, it is possible in certain institutions that are either smaller or have a simpler organizational structure.

In the Ministry of Internal Affairs, for example, the Section for Protocol Events and Activities and the Section for Public Relations are positioned within the Sector of Public Relations, which are directly connected and in constant coordination and communication with the Cabinet of the Minister.

The Ministry of Defense, as one of the more complex Ministries in which the Army of the Republic of North Macedonia is included, has a separate organizational unit that currently includes the Section for Protocol, as well as the Section for Media and Multimedia Work (public relations). It is a system that has proven many times to be effective and to enable relatively simple and fast communication and coordination. Placing these two organizational units under one "roof" - the Sector for Communications, Analytics and Operational Support, allows for rational use of resources and close coordination, but presents a challenge - especially in the domain of protocol, when it comes to communication with the highest official in the institution – the minister and his or her cabinet.

Indeed, this example also indicates that from an organizational point of view, the place of protocol is in the office of the highest official in the respective institution, while the place of public relations is in the appropriate organizational unit dedicated exclusively to communications, but with a direct uninterrupted connection with the cabinet (and, therefore, with the protocol in the institution).

CONCLUSION

The numerous examples, the daily organization of activities from the public domain, as well as the organization of complex events indicate that there is an inextricable link between protocol and public relations at every stage from planning, to the organization and realization of the respective activity. The two interrelated areas essentially complement each other and have the same goal - successful implementation of the activity, strengthening the credibility of the institution and the highest management person, conveying the desired messages to the public and professional placement vis-à-vis persons who are representatives of foreign countries and institutions (if any).

Simply put - without a successfully realized activity from a protocol aspect, there is no adequate realization of the communication goals planned for that activity, but on the contrary - the time planned for the transmission of the desired messages will be used for the transmission of a certain intentional or unintentional "gaffe".

BIBLIOGRAPHY

1. Smiljanov, S (2020), "Manual for organizing conferences and events in a public/state institution: From A to Z: how to a perfect conference?" Smiljanov, Sande, Skopje.
2. Smiljanov, S (2022), "The impact of the protocol through the prism of politics," scientific paper at the 13th international scientific conference "Educational challenges and security perspectives," Faculty of Security - Skopje and "Friedrich Ebert" Foundation, Struga, North Macedonia.
3. Berridge, GR & James, (2003), *A dictionary of diplomacy*, 2nd edn, Palgrave Macmillan, New York.
4. Berridge, GR (1995), *Diplomacy: theory and practice*, Prentice Hall/Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
5. Berridge, GR (2002), *Diplomacy: theory and practice*, 2nd edn, Palgrave, New York.
6. Bull, H (1995), Diplomacy and international order, in *Anarchical Society: a study of order in world politics*, Basingstoke: Macmillan Press, London, pp. 156-177.
7. Chatterjee, C (2007), *International Law and Diplomacy*, Routledge, London.
8. Der Derian, J (2001), Diplomacy, во „*Oxford companion to the politics of the world*“, Oxford University Press, Oxford.
9. eDiplomat (2017), *Global portal for diplomats*, прикажано на 20 March 2017,
10. Griffiths, M & O'Callaghan, T (2002), *International Relations: The key concepts*, Routledge, New
11. Marshall, P (1999), *Positive diplomacy*, Macmillan, London.
12. McDermott, G (1973), *The new diplomacy & apparatus*, The Plum Press Ltd., London.
13. Nicolson, H (1969), *Diplomacy*, 3rd edn, Oxford University Press, London.
14. Siddiqui, K & Alam, Q (2009), *Diplomacy and Statecraft*, Tilde University Press, Prahran.
15. Watson, A (1982), *Diplomacy: The dialogue between states*, Eyre Methuen, London.
16. White, B (2001), Diplomacy, in John Baylis & Steve Smith, *Globalisation of world politics: an introduction to International Relations*, 3rd edn, Oxford University Press, Oxford.
17. Donaldson, F. (1990). *The Maxims of Ptah-hotep: Humankind's Earliest Wisdom Literature*. Vantage Press, Incorporated.
18. Gilbert, Matthew (2002). *Communication Miracles at Work*. Berkeley, CA: Publishers Group West.
19. Hogan, Kevin and Stubbs, Ron (2003). *Can't get Through 8 Barriersto Communication*. Grenta, LA: Pelican Publishing Company.
20. Pease Barbara, Pease Allan (2006), *The Definitive Book of Body Language: The Hidden Meaning Behind People's Gestures and Expressions*. Forms and Functions (2nd ed.) Waveland Press, Pease, New York, NY: Bantam Dell.
21. Kurbalija, Jovan, Slavik, Hannah (2001). *Language and Diplomacy*. Diplo Projects, Mediterranean Academy of Diplomatic Studies, Malta.
22. Deutsch, Morton (1958). *Trust and Suspicion*. Journal of Conflict Resolution.
23. Smiljanov, Sande (2021). Diplomacy, protocol and security, Smiljanov, Sande, Skopje.

СТРАТЕГИСКО ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ЗА УСПЕШНО ФУНКЦИОНИРАЊЕ НА МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

проф. д-р Менде Солунчевски,
Министерство за одбрана, БАС-Скопје-Битола
e-mail: mendesolun@yahoo.com

проф. д-р Лидија Стефановска,
БАС-Скопје-Битола
e-mail: l_stefanovska@yahoo.com

м-р Ивана Солунчевска,
Кронберг и Шуберт-Битола
e-mail: ivanasolunchevska@gmail.com

удк/udk: 005.96:334.7.012.64(497.774/.777)

Абстракт:

Малите претпријатија се ркулец во развој на економијата на општината, регионот и државата. Две третини од истите не ги преживуваат првите пет години. Факторите за нивно згаснување се бројни, но се чини најзначајните фактори се човечките ресурси. Поставување на соодветни работници на соодветни работни места е клуч за успехот и долгорочно функционирање на претпријатието. Стратегиското обезбедување на малите претпријатија со соодветни работници бара стратегиски: анализа на работата, планирање на соодветни работни места и екипирање на истите со компетентни и посветени работници.

Трудот има за цел да ги детектира предностите и слабостите во процесот на обезбедување на човечки ресурси во малите претпријатија во Пелагонискиот регион и да даде препораки за стратегиско квантитативно и квалитативно обезбедување на човечки ресурси за долгорочно ефективно и ефикасно функционирање на малите претпријатија.

Клучни зборови: обезбедување, човечки ресурси, мали претпријатија.

STRATEGIC PROVISION OF HUMAN RESOURCES FOR THE SUCCESSFUL FUNCTIONING OF SMALL ENTERPRISES

prof. Dr. Mende Solunchevski,
Ministry of Defense, BAS-Skopje-Bitola
e-mail: mendesolun@yahoo.com

prof. Dr. Lidija Stefanovska,
BAS-Skopje-Bitola
e-mail: l_stefanovska@yahoo.com

Ivana Solunchevska,
MSc, Kronberg and Schubert-Bitola
e-mail: ivanasolunchevska@gmail.com

Abstract:

Small enterprises are a key to the development of the economy of the municipality, the region and the state. Two thirds of them do not survive the first five years. The factors for their extinction are numerous, but it seems that the most significant factors are human resources. Placing the suitable workers in the right jobs is the key to the success and long-term functioning of the enterprise. The strategic provision of small enterprises with suitable workers requires strategic: analysis of work, planning of suitable jobs and staffing them with competent and dedicated workers.

The paper aims to detect the strengths and weaknesses in the process of providing human resources in small enterprises in the Pelagonian region and to give recommendations for strategic quantitative and qualitative provision of human resources for the long-term effective and efficient functioning of small enterprises.

Keywords: providing, human resources, small enterprises.

ВОВЕД

Малите претпријатија се основен потенцијал за развој на економијата во државата. Најголем број од малите претпријатија не ги доживуваат првите пет години од нивното основање. Човечките ресурси се најзначајните ресурси кои влијаат на тоа, со избор и вработување на некомпетентни и не мотивирани работници. Затоа процесот на стратешко обезбедување на човечки ресурси во малите претпријатија е клучен услов за нивно ефективно и ефикасно функционирање и долгорочно опстојување на пазарот.

Трудот нуди краток теоретски на начинот на обезбедување на човечки ресурси во малите претпријатија и емпириски приказ на обезбедување на човечки ресурси во малите претпријатија во Пелагонскиот регион во Република Северна Македонија.

ОСНОВНИ ЧЕКОРИ ВО ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Обезбедување човечки ресурси (ЧР) како компонента на менаџментот на човечки ресурси е функција на усогласување на квантитативните и квалитативните потреби на работата во организацијата со компетенциите и потенцијалите на кандидатите и потребите на идните вршители на определени работни функции. **14**

Во процесот на обезбедување на ЧР за секое работно место постојат основни и посакувани критериуми. Основни критериуми се оние без кои работата на работното место не би можела да се извршува на задоволителен начин. Посакувани критериуми се оние кои е пожелно работникот да ги има на тоа работно место за што поефикасно извршување на работата, но не се пресудни за извршување на работата на задоволителен начин. **15**

Доколку претпријатието постои и функционира, анализа на работата како прв чекор во процесот на обезбедување на ЧР се претпоставува дека е завршен и се започнува со планирање на ЧР. Планирањето на ЧР ги анализира потребите за персонал и ги идентификува дејствата потребни за да се исполнат тие потреби. Кај некои автори планирањето и екипирањето се испреплетени, така да чекорите во екипирањето се разгледуваат како дел од поширокиот процес на планирањето. Еден од тие чекори е регрутирањето. Регрутирањето претставува спој на активности осмислени за привлекување на квалификувани апликанти за работа во една организација. Трите последователни активности во еден вообичаен процес на регрутирање се: рекламирање на работното место, прелиминарен контакт со потенцијалните кандидати за работа и почетно испитување за да се создаде група од квалификувани кандидати. Регрутирањето може да биде надворешно и внатрешно. Надворешното регрутирање бара апликанти за работа надвор од рамките на организацијата, додека внатрешното регрутирање бара апликанти за работа во внатрешноста на организацијата. **16**

Кога ја имаме сликата на потребни кандидати и знаеме кога ни требаат започнува процесот на екипирање (регрутација, селекција и избор). Во овој процес работодавачот има на располагање поголем број техники и активности. Меѓу нив како најпознати ќе ги споменеме: интервју, тестови, прегледи итн.

Кога говориме за веродостојност и валидност може да се констатира дека интервјуата се карактеризираат со пониска веродостојност и валидност особено за пониските работни места, во однос на тестовите. Од тие причини денес се покарактеристични се бихевиористичките и ситуационските интервјуа со цел зголемување на веродостојност и валидност на интервјуата.

Тестовите за вработување често се користат за да ја покажат интелигенцијата, ставовите, карактерот, интересот, вештините па дури и етичноста. На располагање постојат многу видови на тестови. Меѓу најзначајните се: тестови за биографски податоци, тестови за оценување, тестови за примерок за работење, тестови за физичка издржливост итн.

14 Смилевски, Ц. Менаџмент на човечки ресурси (пилот верзија), Детра, Скопје, 2007, стр.55.

15 Tomson, R., Vestina rukovogenja, Beograd: Clio, 2000, str.197.

16 Шермархорн, Ц., Менаџмент 11е (Management 11 е) Европа 92 Кочани, 2013Schermarhorn J., стр. 293

Во одредени организации заради специфичноста на работата се спроведуваат здравствени и физички прегледи, па дури и одредени вежбовни активности за снаодливост и издржливост.

Многу е значајно организацијата да преземи соодветни техники на селекција за слободните работни места и тоа да го спроведат компетентни личности.¹⁷

Процесот на избор е клучот на успехот на една организација. Ништо не е поважно за иднината на една организација од способноста таа да избере вистински луѓе кои ќе останат посветени да работат за неа. Погрешниот избор организацијата ја чини изгубено време: време кое се однесува на интервјуирање, вработување, обучување; изгубени пари: трошоци за плати, бенефиции и обука на вработените; и на крај изгубена продуктивност: заради презаполнување на друга личност, намалена продуктивност на останатите работници во работата со несоодветниот работник итн.¹⁸

ПОИМНО ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Поимот мали и средни претпријатија различно е дефиниран во секоја земја одделно, а во зависност од потребите и задачите на макроекономската политика. Класификацијата на стопанските субјекти на микро, мали, средни и големи е утврдена и извршена според различни критериуми како на пример: според бројот на вработени, финансискиот резултат, вредноста на основните средства, прометот и слично. Во Република Северна Македонија во мали претпријатија се вбројуваат правни лица кои исполнуваат најмалку два од наведените критериуми:

- Просечен број на вработени до 50 работници;
- Годишен приход помал од 8000 просечни месечни бруто лични доходи (платен) по работник;
- Просечна вредност на деловната актива од 6000 просечни месечни бруто; и
- лични доходи (плати) по работник во стопанството¹⁹

Малите претпријатија претставуваат најефикасен сегмент во речиси сите земји во Светот. Нивната улога особено е значајна во земјите во транзиција и земјите во развој кои што се наоѓаат пред големи предизвици во поглед на решавањето на проблемите со големата невработеност и нееднаквата дистрибуција на профитот. Како стабилен извор за креирање нови работни места малите претпријатија остваруваат важна социјална функција, зашто вршат апсорпција на вишокот на работна сила, настанат во процесот на транзиција и трансформација на државните и општествените претпријатија. Зголемениот број мали претпријатија независно од големата стапка на морталитет во првата година од нивното работење, односно во првите пет години од основањето, исто така кај нив се зголемени можностите за нови вработувања (самовработување, вработување на членови од семејството и вработување други лица), поддржување на иницијативата за основање мали бизниси од страна на државата, позитивната клима создадена од успешните мали фирми, специфичниот начин на функционирање на менаџментот кај нив наспроти менаџментот во поголемите компании и сл.

ПОДРАЧЈА НА ДЕЈСТВУВАЊЕ НА МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Малите претпријатија доминантно се отвораат во: трговијата, земјоделството, услужни сервиси и тн.

Малите бизниси во трговијата. Поради нивната мобилност на локацијата. Полесно и побргу можат да ја променат една локација доколку на истата не остваруваат успеси.

Кооперација во земјоделството. Поради бројни мали земјоделски површини на индивидуални сопственици често се јавуваат земјоделци поединци или мали земјоделски задруги, како кооперанти на големите земјоделски комбинати.

¹⁷ Шермархорн, Џ., Менаџмент 11е (Management 11 e) Европа 92 Кочани, 2013, стр. 295.

¹⁸ Trejsi, B., Zaposlite i zadržite najbolje ljude, Beograd: Caligraph, 2003, str.18

¹⁹ Закон за трговските друштва, Службен весник на Република Македонија, бр. 28/2004.

Мали бизниси сервис на луѓето. Вработени со еден или неколку вработени се јавуваат како услужни сервиси во многу области како на пример: сервисирање возила, фризери, угостители, сервисирање на апарати за домаќинството итн.

Кооперација во индустријата. Во одредени фази за производство на одредени делови индустриските капацитети ги ангажираат малите претпријатија заради економската неисплатливост тие да го прават тоа.²⁰

КРЕИРАЊЕ НА ОПТИМАЛНИ ПРОГРАМИ ЗА ПРИМЕНА НА ПРОФЕСИОНАЛНАТА СЕЛЕКЦИЈА КАКО УСЛОВ ЗА СТРАТЕГИСКО ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Поаѓајќи од фактот дека човек просечно минува 25% - 33% од своето време на работно место, тогаш хумано е да се потроши ова време на работа која е адекватна, овозможува задоволство и преку која се допринесува за успехот на организацијата. Професионално селектирање може да придонесе за ефективното организациско функционирање со адекватни, задоволни и ангажирани работници кои долгорочно би останале во претпријатито, преку креирање на оптимални програми базирани на стандардизирани постапки, принципи и норми.

Коистењето на психолошките тестови, како стандардизирани показатели на перформансите на идните вработени, воведуваат нов тренд во селектирањето на вработените во насоки за подобрување на селекцијата на вработените. Современата селекција со психолошки тестови, во споредба на класичниот пристап, има бројни предности. Тоа дава можност за изработка на оптимални програми и норми за успешна селекција.

Можности за изработка на оптимални програми вклучуваат повеќе фази. Првата фаза е преземање на активности за едуцирање на менаџери за потребите и ефектите од систематски приод во процесот на селектирање. Втора фаза е вклучување на професионалци од оваа област, запознавање со праксите во современите земји и поголем број на научни истражувања за вредноста на професионалната селекција како во стопански така и во вонстопански организации. Доколку во краткорочниот период се создаде поволна клима за живеење на професионалното селектирање, тогаш во следната т.н. долгорочна фаза следи изработка на систематизирани планови за регрутирање и селектирање, по што следи фазата на имплементација т.е. примена на професионално селектирање со користење на современи методи на тестирање, интервјуирање и оценување. Можно е фаворизирање на потребата од постоење на приватни фирми со специјалисти за професионално селектирање и примена на научните сознанија во праксата. Овој пристап ќе овозможат стратегиско обезбедување на ЧР во малите претпријатија.²¹

Исто така во процесот на стратегиско обезбедување на ЧР кандидатите ќе бидат во предност доколку за себе истите познаваат личен маркетинг. Во таа смисла тие имаат изградено личен бренд. Тоа ќе му овозможи изработка на работна биографија, мотивациско писмо, подготвеност за интервју и креирање и владеење со за него достапните информации на интернет.²²

ИСТРАЖУВАЊЕ И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

За стратегиското обезбедување на ЧР во малите претпријатија е извршено кратко истражување во десет мали претпријатија кои функционираат во пелагонискиот регион, а во нив 75 работници. Во изборот на претпријатија и вработени се корситени територијалниот принцип и принципот на достапност. Испитаниците се поделени во три категории: раководни, стручни и останати. На истите им се поставени

²⁰ Солунчевски, М., Вчков Љ., Основи на менаџмент (интерна скрипта), МСУ Св.Николе-Битола, 2019, стр. 251.

²¹ Baron, J., Kreps, D., Strategic Human Resources, Pramework for General Managers, Wiley, New York, 1999, pp. 381.

²² Види пошироко: Карадаков., Д., Тасевска Г., Личен менаџмент, Второ издание, БАС, Скопје, 2022, стр. 52-85.

седум прашања кои се однесуваат на стратегиско обезбедување на ЧР. Во продолжение следи табелартен приказ на одговорите на поставените прашања.

Табела 1 Преглед на промена на работни позиции на работниците

Ред бр	Промена на работни позиции	Прво РМ		Повеќе РМ внатрешно		Повеќе РМ надворешно		Вкупно	
		3 број	4 %	5 број	6 %	7 број	8 %	9 број	10 %
1	Раководна	3	20,0	10	66,7	2	13,3	15	20,0
2	Стручна	4	7,0	32	56,2	21	36,8	57	76,0
3	Останата	1	33,3	2	66,7	0	0,0	3	4,0
	ВКУПНО	8	10,6	44	58,7	23	30,7	75	100,0

Најголемиот дел од испитаниците имаат работено на повеќе од едно работно место 67 или 89,4%, од кои 44 или 58,7% го промениле работното место во исто претпријатие, а 23 или 30,7% го промениле и претпријатието. Во тој поглед доминираат работници на стручни позиции. Од нив 53 или 93% ги променале работните места.

Табела 2 Преглед на начинот на информирање на претпријатија за слободни РМ

Ред бр	Информација за работно место	Оглас		Препорака		Друго		Вкупно	
		3 број	4 %	5 број	6 %	7 број	8 %	9 број	10 %
1	Раководна	12	46,2	7	26,9	7	26,9	26	21,1
2	Стручна	43	46,7	24	26,1	25	27,2	92	74,8
3	Останата	3	60,0	0	0,0	2	40,0	5	4,1
	ВКУПНО	58	47,3	31	24,9	34	27,8	123	100,0

Претпријатијата користат повеќе пристапи за да привлечат нови работници. Доминираат огласите, но не се занемарливи и препораките од претходниот работодавач за оние работници кои не им е прво вработување. Преку оглас се вработиле 58 или 47,3 % додека 31 или 24,9% со препораки. На друг начин преку интернет, информирање од други лица, бирото за вработување, проекти итн., се вработиле 34 или 27,8%. Некои од испитаниците во процесот на вработување искористиле и повеќе пристапи. Нема голема разлика кај категориите на испитаници во поглед на информирањето и пристапот за работното место.

Табела 3 Преглед на документацијата која ја бараат работодавачите во процесот на регрутација на кандидатите

Ред бр	Документи за прием	Диплома		Биографија		Мотивациско писмо		Друго		Вкупно	
		3 број	4 %	5 број	6 %	7 број	8 %	9 број	10 %	11 број	12 %
1	Раководна	15	50,0	10	33,3	3	10,0	2	6,7	30	20,3
2	Стручна	57	50,9	33	29,5	12	10,7	10	8,9	112	75,7
3	Останата	3	50,0	1	16,6	2	33,4	0	0,0	6	4,0
	ВКУПНО	75	50,7	44	29,7	17	11,5	12	8,1	148	100,0

Дипломата за завршено образование е основен документ за прием. Сите испитаници се изјасниле дека им е побарана диплома за завршено соодветно образование. Следува како документ биографијата за која се изјасниле 44 или 29,7% и мотивациското писмо за кое се изјасниле 17 или 11,5%. Друг документ како: извод на родени, државјанство и сл., дека им е побаран се изјасниле 12 или 8,1%. Нема значителна разлика според категории на испитаници.

Табела 4 Преглед на користени техники во процесот на селекција на кандидатите

Ред бр	Активности	Интервју	Тестирање	Здравствени прегледи	Друго	Вкупно
--------	------------	----------	-----------	----------------------	-------	--------

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		број	%	број	%	број	%	број	%	број	%
1	Раководна	12	60,0	4	20,0	1	5,0	3	15,0	20	20,0
2	Стручна	45	60,0	13	17,3	4	5,4	13	17,3	75	75,0
3	Останата	3	60,0	2	40,0	0	0,0	0	0,0	5	5,0
	ВКУПНО	60	60,0	19	19,0	5	5,0	16	16,0	100	100,0

Во процесот на селекција работодавците доминантно користат интервју. За интервју се изјасниле 60 или 60%, .Во процесот на селекција биле тестирани со разни видови тестови 19 или 19%, а здравствени прегледи биле користени самоо кај 5 или 5%. За други техники на селекција се изјасниле 16 или 16% од испитаниците. Во основа тие навеле дека станува збор за обични разговорои во канцеларија или на друго место по препорака на некоја личност или по барање на самиот испитаник. Нема битна разлика според категоријаста на испитаници.

Табела 5 Преглед на развиен личен бренд како услов за препознавање на компетентни кандидати

Ред бр	Личен бренд	Да		Не		Не знам		Вкупно	
		3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	број	%	број	%	број	%	број	%
1	Раководна	1	6,6	7	46,7	7	46,7	15	20,0
2	Стручна	5	8,8	23	40,4	29	50,8	57	76,0
3	Останата	0	0,0	3	100,0	0	0,0	3	4,0
	ВКУПНО	6	8,0	33	44,0	36	48,0	75	100,0

Само 6 или 8% од испитаниците тврдат дека развиле личен бренд во процесот на работата и нивниот карьерен развој и истиот и помагал во пристапот до подори работни позиции. Огромен е бројот 69 или 82% кои немаат развиено личен бренд или не знаат што е тоа.

Табела 6 Преглед на претпријатија кои развиле или користат програма за селекција на кандидати

Ред бр	Програма за селекција	Да		Не		Не знам		Вкупно	
		3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	број	%	број	%	број	%	број	%
1	Раководна	4	26,6	9	60,0	2	13,4	15	20,0
2	Стручна	12	21,1	28	49,1	17	29,8	57	76,0
3	Останата	0	0,0	3	100,0	0	0,0	3	4,0
	ВКУПНО	16	21,3	40	53,3	19	25,4	75	100,0

Најголемиот број од испитаниците тврдат 59 или 78,7% дека нема во нивните претпријатија или не користат од специјализирани претпријатија програма за професионална селекција за обезбедување на компетентни работници на испразнетите работни места било да станува збор за внатрешна или надворешна регрутација. Само 16 или 21,3% од испитаниците се изјасниле позитивно. Сепак од испитаниците кои тврдат дека нивното претпријатие има или користи програма за професионална секлекција на вработени за поставување на испразнетите места доминира раководните 4 или 26,6% и стручните работници 12 или 21,1%.

Табела 7 Флукуација на работниците од претпријатијата

Ред бр	Флукуација	Редовно		Многу ретко		Друго		Вкупно	
		3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	број	%	број	%	број	%	број	%
1	Раководна	7	46,6	5	33,4	3	20,0	15	20,0
2	Стручна	29	50,9	17	29,8	11	19,3	57	76,0
3	Останата	0	0,0	1	33,4	2	66,6	3	4,0
	ВКУПНО	36	48,0	23	30,7	16	21,3	75	100,0

Во истражуваните претпријатија голем број 36 или 48% тврдат дека во нивните претпријатија работниците самоиницијативно го напуштиле претпријатието поради незадоволство или пружена подобра шанса. Само 1/3 тврдат од испитаниците дека флукуацијата е ретка појава во нивните претпријатија. Според категориии загрижувачки е што доминантно тоа го тврдат категориите на стручни работници 29 или 50,9% и 7 или 46,6% од раководната структура.

ЗАКЛУЧОК

Стратегиското обезбедување на ЧР во малите претпријатија е основа за избор на компетени работници кои со својата работа и посветеност ќе останат долгорочно и ќе им овозможат на малите претпријатија успешно да се справат со конкуренцијата и долгорочно ќе опстанат на пазарот.

Кратките истражувања на мал примерок на мали претпријатија и мал број на работници во истите во Пелагонискиот регион укажува дека малите претпријатија не користат или многу малку користат стратегиоски пристап на обезбедување на ЧР како услов за нивно долгорочно опстојување на пазарот. Големиот процент самоиницијативно напуштање на претпријатијата и заминување во други укажува на отсуство на стратегиоски пристап во обезбедување на ЧР.

За да се развие стратегиоското обезбедување на ЧР во малите претпријатија во Пелафонискиот регион неопходно е подобра анализа на работата, планирање и екипирање на ЧР преку развој на личен бренд на кандидатите и користење на професионални програми за селекција на компетентни работници преку препознавање на развиен личен бренд кај кандидатите.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Baron, J., Kreps, D., Strategic Human Resources, Pramework for General Managers, Wiley, New York, 1999
2. Закон за трговските друштва, Службен весник на Република Македонија, бр. 28/2004.
3. Карадаков., Д., Тасевска Г., Личен менаџмент, Втоиро издание, БАС, Скопје, 2022.
4. Смилевски, Ц. Менаџмент на човечки ресурси (пилот верзија), Детра, Скопје, 2007.
5. Солунчевски, М., Вчков Љ., Основи на менаџмент (интерна скрипта), МСУ Св.Николе-Битола, 2019.
6. Tomson, R., Vestina rukovogenja, Beograd: Clio, 2000.
7. Trejsi, B., Zaposlite i zadržite najbolje ljude, Beograd: Caligraph, 2003.
8. Шермархорн, Ц., Менаџмент 11е (Management 11 е) Европа 92 Кочани, 2013.

ПРИМЕНА НА СТРАТЕГИСКИ МЕНАџМЕНТ ПРИСТАП ВО РАЗВИВАЊЕ НА ТУТУНОПРОИЗВОДСТВЕН БИЗНИС

Вонр.проф.д-р Силвана Пашовска,
Универзитет Св.Климент Охридски - Битола,
Научен институт за тутун – Прилеп
е - маил: silvana.pasoska@uklo.edu.mk

проф.д-р Трајко Мицески
Универзитетски професор во пензија

удк/udk: 005.21:633.71]:303.62(497.7)
633.71(497.7)“1990/2021”

Апстракт

Во сегашниот амбиент на глобалниот пазар, информациите за дозволено или ограничено производство на некои земјоделско - индустриски производи, незапирливо продираат, широко низ светот, на сè поизразен и посософициран начин.

Така е и со производство на тутун врз кое влијаат одредени прописи од Европската Унија , особено, Заедничката земјоделска политика (ЗЗП), како и Светската Здравствена Организација (СЗО) која континуираноправи напори да се намалат површините под тутун и тоа преку Рамковната конвенција за контрола на тутунот (FCTC), и други светски препораки, барања и ограничувања.

Во тој поглед од особена важност е насочувањето на производството на тутун и тутунските производи со правилна примена на стратегиски менаџмент пристап при развивање на тутунопроизводствен бизнис, со нагласено следење на соодветните прописи и насочувања.

Процесот на стратегиски менаџмент, како динамиче процес, претставува комплексен збир на прегледности, заложби, одлуки и активности потребни за соодветниот организационен субјект да постигне стратегиска насоченост според наметнатите барања и квалитетни подобрувања на производите, а со тоа и остварување на конкурентнтска предност.

Во трудот се изложени сегашните истражувања како од теоретски,така и од емпириски карактер, и преку пресметковен, табеларен и графички пристап, прегледно се прикажани добиените резултаи во ова време на живеење и стопанисување.

Клучни зборови: стратегиски пристап, менаџмент активности, производство на тутун, тутунски производи, временско адаптирање

APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT APPROACH TO TOBACCO PRODUCTION BUSINESS DEVELOPMENT

Associate Prof. Dr. Silvana Pashovska

University of St. Kliment Ohridski - Bitola,
Scientific tobacco institute – Prilep
e-mail: silvana.pasoska@uklo.edu.mk

Prof. Dr. Trajko Miceski

Retired university professor

Abstract

In the current environment of the global market, information about the permitted or limited production of some agricultural - industrial products is unstopably penetrating, widely around the world, in an increasingly distinct and sophisticated manner.

This is also the case with tobacco production, which is affected by certain regulations from the European Union, in particular, the Common Agricultural Policy (CAP), as well as the World Health Organization (WHO), which continuously makes efforts to reduce the areas under tobacco through the Framework Convention on Control of tobacco (FCTC), and other worldwide recommendations, requirements and restrictions.

In that regard, the direction of the production of tobacco and tobacco products with the correct application of a strategic management approach when developing a tobacco production business, with an emphasis on following the appropriate regulations and directions, is of particular importance.

The process of strategic management, as a dynamic process, represents a complex set of overviews, commitments, decisions and activities necessary for the appropriate organizational subject to achieve strategic orientation according to the imposed requirements and quality improvements of the products, and thus the realization of a competitive advantage.

The paper presents the current research both of a theoretical and an empirical nature, and through a computational, tabular and graphic approach, the results obtained in this time of living and farming are presented in an overview.

Keywords: strategic approach, management activities, tobacco production, tobacco products, time adaptation

ВОВЕД

Во денешното работење за да се опстане и да се обезбеди можност за конкурентска предност од страна на претпријатијата се преземаат низа активности, без разлика која дејност ја извршуваат, и без разлика на турбулентноста на состојбите односно промените кои постојано се случуваат. Со обезбедувањето на опстанок и конкурентска предност е зафатен и агробизнисот односно земјоделската дејност.

Така, во текот на изминативе, години односно изминатите неколку децении, се случуваа доста структурни промени во земјоделството во најголемиот дел на земји низ светот, како резултат на глобализацијата, економската либерализација, регулација на животната средина, промената на општественото уредување и третманот на земјоделството, на малената заштита на земјоделските пазари кои се сè покомплексни и конкурентни, како и политиките и пропозициите на СЗО. Примената на стратески менаџмент пристап во развивање на тутунопроизводствениот бизнис денес се наметнува како неопходност, бидејќи употребата на тутунските производи (особено пушењето) сè повеќе се осудува и од медицинската фела, како и од законодавните тела на различни земји. Голем број на информации било преку различни научни студии, медиумски презентаци, забрани, одредбите на рамковната конвенција за контрола на тутунот на СЗО и слично, упатуваат на штетноста на тутунот, со што се доведуваат тутунопроизводителите во непријатна положба. Но, без оглед на различните антипропаганди против тутунот (пушењето) сепак побарувачката на тутунот е голема од страна на тутунските компании, широко во светот. Затоа, за правилно соочување со овие промени, е неопходна нова перспектива со стратешкото управување на агробизнисот. Стратегијата обично се однесува на способноста на организациониот субјект да се позиционира на пазарот на начин кој најдобро одговара на неговата дејност, неговите ресурси и компетенции (добра упатеност, знаење, стручност во областа), како и барањата и потребите од дејноста. Таков е и случајот со тутунската дејност, каде и покрај многубројните антипушачки пропаганди, забрани за пушење во затворени простории и во одредена околина, како и слични други предупредувања за штетноста на тутунот, сепак, популарноста на самата употреба на тутун не опаѓа, туку напротив и понатаму ќе се пуши, согласно истражувањата и искуствата во практиката, како и според некои анализи и извештаите на СЗО. Во трудот покрај презентирање на примената на стратески менаџмент пристап во развивање на тутунопроизводствен бизнис од теоретски аспект, врз основа на наши размислувања и компилација на пишани согледувања, исто така е направено и емпириско истражување, преку две прашања, кои исто така се презентирани со нивните одговори. Истражувањето е презентирано преку теоретски пишани и табеларно, графички и пресметковно прикажани и обработени емпириски сознанија.

ОПШТЕСТВЕНО - ЕКОНОМСКИ И СОЦИЈАЛНИ АСПЕКТИ НА ТУТУНОПРОИЗВОДСТВЕНАТА ДЕЈНОСТ ВО Р.С.МАКЕДОНИЈА

Како поизразита дејност во Р.С. Македонија, се јавува тутунската дејност која опфаќа целокупна комплексност на меѓусебно поврзани и зависни активности на производството, обработката, преработката, откупот, плаќања, тутунските преработки, како и други активности од областа на науката, фискалната и социјалната политика итн.

Голем број на македонски региони, тутунопроизводствената дејност, ја преферираат како многу значајна активност, бидејќи истата има важна историска улога во економско - социјалниот аспект за голем дел на населението.

Нејзиното значење во земјоделско - индустрискиот и општествено - економскиот живот во Македонија е посебно изразено, пред сè заради што во оваа производствена дејност, во голем дел од производните операции, можат да бидат вклучени луѓе од различна возраст и пол, т.е сите оние кои тоа им го дозволува здравствената состојба и кои пројавуваат желба да се занимаваат со тоа. Со тутунопроизводството можат да се занимаваат и лица кои се вработени во други дејности, при што производството на тутун може да им служи како дополнителен извор на приходи, или пак лица кои имаат идеја да развијат мали претпријатија со основна дејност производство на тутун. Исто така

тутунопроизводствената дејност, ангажира голем број на работна сила, па така, над 10% од целокупното население во нашата земја обезбедува релативно добри приходи или дополнителни приходи, без поголеми инвестициони и тековни вложувања по домаќинство.

Производството и потрошувачката на тутунот се широко распространети низ светот, бидејќи тој се произведува во околу 120 земји, а се употребува скоро во сите земји во светот и се користи, претежно пуши, од голем број на луѓе без разлика на полот, возраста, професијата, положбата и нивната состојбата.

И овде ќе го иснесеме исказот на д-р Bruno Bisio, кои истакнува дека „ тутунот, како и кафето и алкохолот е наша секојдневна дрога, достапна за секој џеп, дрога која ја трошат сите и која предизвикува незапирлива потреба за понатамошно земање ” 23.

Светското производство на тутун, иако има тенденција на осцилации на намалување или благи пораста по години, сепак постои одредена стагнација и се движи околу шест милиони тони. Р.С.Македонија, Грција, Бугарија и Турција се најголеми производители и извозници на квалитетен ориенталски тутун во регионот.

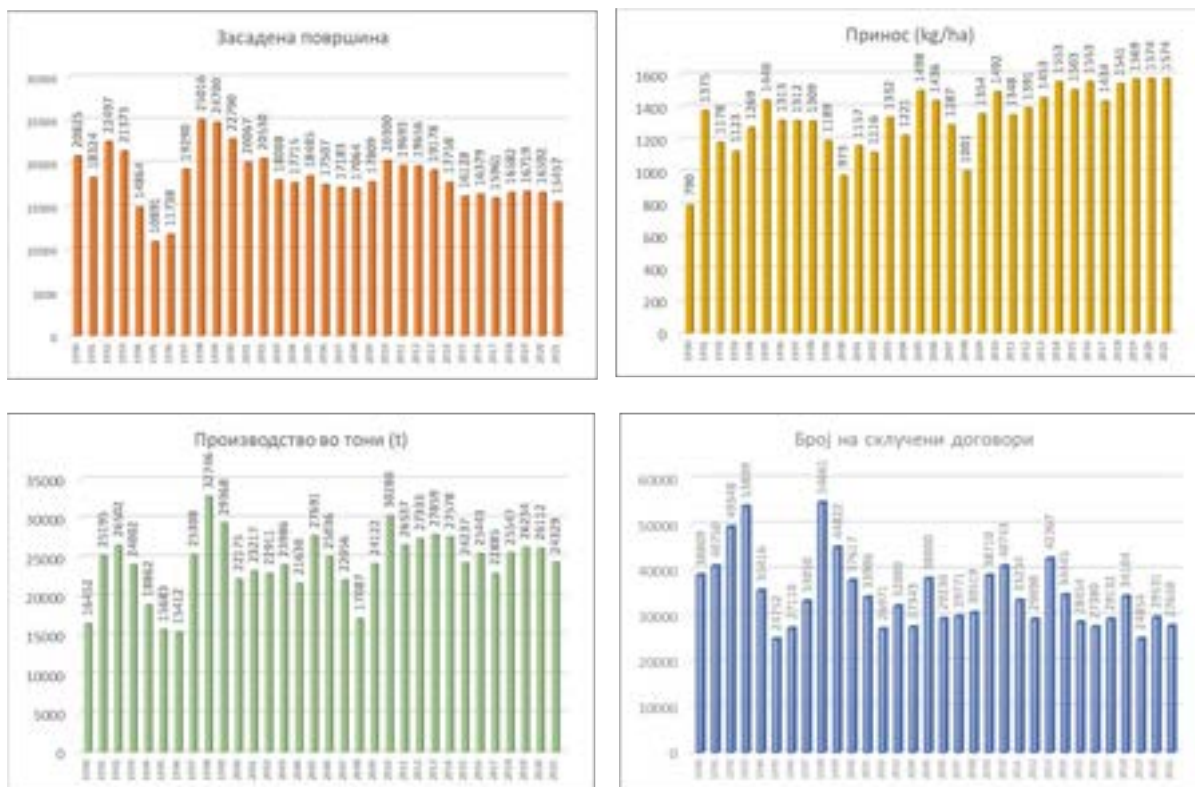
Производството на тутун во Македонија во изминатиот три децениски период е прикажано во табелата и графиконот кои следат:

Табела 1- Засадена површина, принос, производство на тутун и број на склучени договори во период од 1990 до 2021 година

Р. број	Година	Засадена површина	Принос (kg/ha)	Производство во тони (t)	Број на склучени договори
1	1990	20825	790	16452	38809
2	1991	18324	1375	25195	40750
3	1992	22497	1178	26502	49348
4	1993	21373	1123	24002	53809
5	1994	14864	1269	18862	35416
6	1995	10891	1440	15683	24752
7	1996	11738	1313	15412	27110
8	1997	19290	1312	25308	33050
9	1998	25016	1309	32746	54661
10	1999	24700	1189	29368	44822
11	2000	22790	973	22175	37617
12	2001	20067	1157	23217	33906
13	2002	20530	1116	22911	26971
14	2003	18008	1332	23986	32000
15	2004	17715	1221	21630	27343
16	2005	18485	1498	27691	38000
17	2006	17507	1436	25036	29230
18	2007	17183	1287	22056	29771
19	2008	17064	1001	17087	30519
20	2009	17809	1354	24122	38710
21	2010	20300	1492	30280	40743
22	2011	19693	1348	26537	33234
23	2012	19656	1391	27333	29090
24	2013	19178	1453	27859	42367
25	2014	17758	1553	27578	34445
26	2015	16128	1503	24237	28454
27	2016	16379	1553	25443	27380
28	2017	15961	1434	22885	29132
29	2018	16582	1541	25547	34104
30	2019	16719	1569	26234	24854
31	2020	16592	1574	26112	29531
32	2021	15457	1574	24329	27650

23 D-r Bruno Bisio, Psiche e droga, Bulzoni Editore, Roma, 1976, (vo prevod: „Psiha i droga”, NS, Zagreb, 1977 стр. 12

Графикон 1 - Засадена површина, принос, производство на тутун и број на склучени договори



Од табелата се гледа дека производството на тутун од година на година осцилира, со падови, а во некои години и благи зголемувања.

Производство на тутун во ЕУ е базирано врз основа на одредени прописи од ЕУ - Заедничката земјоделска политика – ЗЗП и почнувајќи од 2007 година па наваму се јавија големи промени во политиката на ЕУ во однос на производството на тутун, што доведе до голем пад на производството во сите земји членки, а особено во соседна Грција. Паралелно со тоа, во последнава декада СЗО прави напори да се намалат површините под тутун, преку Рамковната конвенција за контрола на тутунот (FCTC – Framework Convention on Tobacco Control), но тоа успева само во развиените земји членки на ЕУ, додека во останатите делови во светот тоа не е така.

Без оглед на многубројните критики, предупредувања и изразената антипушачки пропаганди, кои што се и медицински оправдани, сепак, корисењето на тутунот преку неговите производи, а особено на цигарите е постојано, со мали варијации, но и постојат искажувања, односно нецензурирани студии, каде се исакнува дека тутунот и чаdot од тутунот имаат и лековити својства кои помагаат за одржување на здравјето на луѓето и за лекување на многу нарушувања и болести **24**.

Покрај преферираните антитутунски политики и глобалниот тренд на намалување на потрошувачката на тутун од 2000 до 2018 година²⁵, производството на тутун во некои земји продолжува да расте, поддржано од наративите на тутунската индустрија²⁶. Производството на тутун се одвива, во голем број на земјите со низок и среден приход ²⁷. Значењето на неговото производство, особено се нагласува преку

²⁴ <https://matrixworldhr.com/2013/01/18/pusenje-duhana-pomaze-u-odrzavanju-zdravlja-potvrduju-istravanje-koja-su-izbjegla-cenzuru/>

²⁵ WHO launches new report on global tobacco use trends, World Health Organization news release, 19 December 2019, accessed April 2020

²⁶ A. Appau, J. Drope, F. Witoslar, J.J. Chavez & R. Lencucha, *Why Do Farmers Grow Tobacco? A Qualitative Exploration of Farmers Perspectives in Indonesia and Philippines*, *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 2019;16(13):2330, doi:10.3390/ijerph16132330

²⁷ M.C. Kulik, S. A. Bialous, S. Munthall & W. Max, *Tobacco growing and the sustainable development goals, Malawi*, *Bulletin of the World Health Organization*, 9 February 2017, accessed April 2020

придонесот за подобрување на стандардот на сиромашното население, а со тоа и подобрување на буџетите на соодветните земји, и добивање на средства за ризиците на човечкото здравје и еколошката одржливост при производство²⁸.

Најголемите мултинационални тутунски корпорации имаат силен наратив околу одгледувањето тутун кои го поддржува случајот дека оваа активност ќе ги зголеми средствата за живот, ќе ги зајакне заедниците, ќе обезбеди финансиски стабилна иднина за земјоделците и добри работни услови²⁹.

Сепак, извештајот на СЗО за тутунот и животната средина објавен во 2017 година покажа дека „краткорочните придобивки на земјоделците - тутунопроизводители се неутрализираат со долгорочните последици од зголемената несигурност во храната, честите нивни долгови, болестите и недобрата добивка, како и широката еколошка штета“³⁰.

Рамковната конвенција за контрола на тутунот (WHO FCTC) во своите членови 18 и 19 нагласува за одговорноста на тутунската индустрија во поглед на ризиците кои се јавуваат за животната средина и здравствените ефекти при одгледувањето и производството на тутун³¹.

Поконкретно, во член 18 се истакнува дека при „ споредувањето на на обврските на оваа Конвенција, страните се согласуваат со должно внимание кон заштитата на животната средина и здравјето на луѓето во врска со средината во кои живеат, по однос на одгледувањето и производството на тутунските производи во својата територија “.

Во членот 19 се потенцира дека заради контрола на тутунот, ќе се земе во предвид преземање на законодавни активности или промовирање на постоечки закони, на соодветен начин, за да се справат со кривичната и граѓанската одговорност, вклучувајќи ја и компензација, каде е тоа неопходно“³².

Во овој поглед, особено значење имаат и мерките за Корпоративната општествена одговорност (КОО33) во контекст на тутунската индустрија, дефинирани од СЗО како промоција на „доброволни мерки за ефикасен начин на справување со контролата на тутунот и и воспоставување партнерства со здравствени интереси.³⁴

Корпоративната општествена одговорност (CSR)³⁵ се однесува на доброволно корпоративно дејствие кое тврди дека приоритетниот интерес на дејствувањето кон јавноста треба да биде насочен на социјалните цели наместо да биде само воден од профит³⁶. Контролата на тутунот се обидува да го запре маркетингот на тутунски производи, насочувајќи ја пораката кон штетноста на користењето на тутунските производи т.е. пушењето врз човечкото здравје.

Така, се настојува на било кој начин да се блокира маркетингот преку многубројните медиуми - вклучувајќи ги: етерот³⁷, пораките на шкафчињата за цигари во продавниците, пакувањата на самите производи и слично.

²⁸ MC Worldwide, [A study on the impacts of tobacco growing and the role it plays in rural livelihoods](#), British American Tobacco website, 2019, archived February 2020, accessed April 2020

²⁹ Philip Morris International, [Sustainability Report 2018](#), PMI website, 2019, accessed March 2020

³⁰ World Health Organization, [Tobacco and its environmental impact: an overview](#), WHO website, 2017, accessed March 2020

³¹ Пошироко во World Health Organization, [WHO Framework Convention on Tobacco Control](#), 2003, accessed April 2020 и

³² Поконкретно во: Службен весник на Р. Македонија, бр 68 од 31 мај 2006 год. Законот за ратификација на Рамковната конвенција за контрола на тутунот на Светската здравствена организација, член 18 и 19.

³³ КОО англ. CSR

³⁴ World Health Organization, [Tobacco Industry Interference with Tobacco Control](#), WHO website, 2008, accessed June 2020

³⁵ Англ. Corporate social responsibility (CSR)

³⁶ B. Geiger, [Valentina Cuzzocrea](#), Corporate social responsibility and conflicts of interest in the alcohol and gambling industries: a post-political discourse? B. Geiger, [Valentina Cuzzocrea](#) Published 1 June 2017 The British journal of sociology Corpus ID: 20150040 DOI: [10.1111/1468-4446.12249](#)

<https://www.semanticscholar.org/paper/Corporate-social-responsibility-and-conflicts-of-in-Geiger-Cuzzocrea/98460430d58a8e21e38fa82328fb4d64c53f475c>

³⁷ медиумскиот хоризонт,

Но, без разлика на притисоците и антипушачките пропаганди и сè што се случува со тутунската индустрија, сепак, популарноста на консумација на тутун, особено на пушењето, продолжува и понатаму, иако со мало намалување.

Значи, производството на тутун кај нас кои сме во категоријата на традиционални производители на тутун од типот на ориенталските ситнолисни ароматични тутуни и понатаму ќе се одвива.

Токму затоа, примарното производство на ориенталските ситнолисни ароматични тутуни има големо економско и социјално значење за нас.

Македонскиот ориенталски тутун, поради својот висок квалитет е многу ценет на меѓународниот пазар и заедно со тутунските производи претставува значаен извозен производ, што овозможува девизен прилив на земјата.

Емпириско согледувања и практични насоки

Заради поголема прегледност за активностите на организациските субјекти од областа на тутунопроизводствената дејност, во однос со изработката на стратешки план, направивме и емпириско истражување.

Целта на ова истражување беше да се согледаат состојбите на организациските субјекти во тутунската дејност, за развивање на стратешки активности во нивното работење.

Како инструмент за добивање на сознанија се користеа два анкетни листови со исти прашања, соодветно наменети за испитаните групи и тоа: едната група беа тутунските компании во земјата и другата група беа тутунски субјекти-тутунопроизводители.

Поставените прашања беа многу јасни и директни со следниве содржини, соодветно компонирани за истражувачките групи:

- Дали тутунопроизводителите вршаат стратешко планирање (прават стратешки план) за нивното идно производство на тутун?

- Дали тутунопроизводителите во иднина ќе се занимаваат со тутунопроизводство, тие или членови на нивните семејства?

- Дали тутунопроизводителите се грижаат за континуирано унапредување на производството на тутун?

- Дали сметате дека државата треба да има долгорочна стратегија за тутунопроизводството?

Покрај анкетните прашања беше извршено и *интервју* од типот на структурирано интервју со три прашања, но овде заради просторот ќе ги прикажеме само дел од дадените одговори на едно од прашањата, кое гласеше: **Дали планирате (разработувате стратегија) за да го унапредите и зголемите производството на тутун во идниот период ?**

Основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на соодветноста на исказите на двете групи на испитаници, односно доколку исказите на двете групи на испитаници се совпаѓаат според видливиот процентуалниот износ на дадените одговори, и се потврдени преку пресметаната вредност на пресметаната вредност на χ^2 -тестот, тогаш истите се вистинити, односно имаат исти погледи и размислувања.

Доколку пресметана вредност за χ^2 -тестот, од добиените одговори на двете групи на испитаници, е под зададената теоретска табличната вредност, со соодветно понудената веројатност и соодветниот број на степени на слобода, тогаш може да се рече дека исказите, а со тоа и размислувањата и погледите на двете групи на испитаници соодејствува, со што се смета дека е исполнета поставената хипотеза.

Но, основната хипотеза не би била јасна, разбирлива, оправдана и објаслива, доколку истовремено не би били соодветни на неа и **трите помошни хипотези**, поврзани со неопходноста примена на стратешки менаџмент пристап во развивање на тутунопроизводствен бизнис.

Првата помошна хипотеза гласеше: Доколку тутунопроизводителите вршаат стратегиско планирање (прават стратегиски план) за нивното идно производство на тутун, тогаш сигурно тие во иднина ќе се занимаваат со тутунопроизводство, а со тоа истото ќе го унапредуваат и зголемуваат.

Втората помошна хипотеза беше насочена кон констатацијата дека доколку тутунопроизводителите се грижаат за континуирано унапредување на производството на тутун, тогаш тие со тоа сепак применуваат стратегиски менаџмент пристап во развивање на тутунопроизводствен бизнис

Третата помошна хипотеза ја потенцира сигурноста за развивање на тутунопроизводствен бизнис од страна на тутунопроизводителите доколку во овие турболетни времиња државата покажува чувство на заштита на дејноста односно истата има долгорочна стратегија за тутунопроизводството, преку субвенцинирање или други додатоци.

Во рамките на трудот се применети квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, меѓу кои особено се изразени: анализата, анкетата, набљудувањето, интервјуто, компарацијата како и статистичка обработка и пресметки на податоците.

Резултати на емпириското истражување

Со цел подиректно да се осознаат состојбите на организациските субјекти во тутунската дејност т.е. тутунопроизводителите, дали развиваат стртегиски активности во нивното работење, направено е и емпириско истражување.

Истражувањето беше спроведено со осум тутунски компании од републиката и 93 организациски тутунски субјекти односно тутунопроизводители.

Главен инструмент на емпириското истражување е анкетата која е извршена со организациските субјекти во тутунската дејност т.е. тутунопроизводители, во подрачјето на општините: Прилеп, Долнени и Кривогаштани, како општини во кои најмногу се произведува тутун во земјата, како и со раководни лица во тутунските компании од републиката.

Покрај анкета, беше користено и структурирано интервју со три прашања, наменето за тутунопроизводителите, но овде заради просторот, на крајот од обработените анкетните прашања, ќе ги прикажеме само дел од дадените одговори на едно од прашањата на интервјуто, кое гласеше: *Дали планирате (разработувате стратегија) за да го унапредите и зголемите производството на тутун во идниот период ?*

На 93 анкитрани тутунопроизводители, им беа поставени четири прашања со по три можни одговори: **да, не и без одговор (неодредено).**

Во овој труд ќе бидат прикажани само првите две прашања кои се однесуваат за осознавање дали тутунопроизводителите вршаат применуваат стратегиски менаџмент пристап за развивање на тутунопроизводствен бизнис, односно дали вршаат стратегиско планирање, со тоа се подразбира и можното идно занимавање со тутунопроизводство.

Поконкретно, првото прашање, кое се однесуваше и на тутунските компании и на тутунопроизводителите гласеше: *Дали тутунопроизводителите вршаат стратегиско планирање (прават стратегиски план) за нивното идно производство на тутун?*

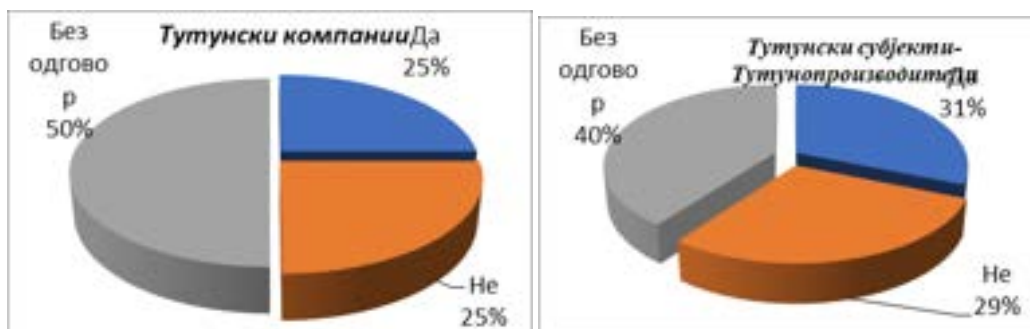
Истото прашање беше соодветно поставено за двете групи на испитаници, па така за преставниците на тутунските компании гласеше: *Дали сметате дека тутунопроизводителите вршаат стратегиско планирање (прават стратегиски план) за нивното идно производство на тутун?*

А, за тутунските организациски субјекти од областа на тутунопроизводството односно поедноставно кажано тутунопроизводителите гласеше: ***Дали Вие како тутунопроизводителите вршите стратегиско планирање (изработувате стратегиски план) за Вашето идно производство на тутун?***

По обработката на анкетитното прашање, од страна на тутунските компании се добиени следниве одговори: со **да** односно, сметаат дека тутунопроизводителите вршаат стратегиско планирање (прават стратегиски план) за нивното идно производство на тутун, одговориле 2 т.е. 25% престаВници од компаниите, а со **не**, одговориле 2 престаВници т.е. 25%, а додека **без одговор**, или поконкретно неодредено, заокружиле 4 престаВници т.е. 50%,

Еве ги нивните одговори престаВени во графички приказ:

Графикон 2. Одговори по првото прашање од страна на тутунските компании и од страна на тутунопроизводителите



По обработката на анкетитното прашање, од страна на тутунопроизводителите се добиени следниве одговори: со **да** односно, сметаат дека тие (тутунопроизводителите) вршаат стратегиско планирање (прават стратегиски план) за нивното идно производство на тутун, одговориле 29 т.е. 31% испитаници-тутунопроизводители, а со **не**, одговориле 27 т.е. 29%, а додека **без одговор**, или поконкретно неодредено, заокружиле 37 тутунопроизводители т.е. 40%. Со споредување на прашањата, преку графичкиот приказ и вршење на нивна пресметка на корелативност, добиена е пресметана вредност за χ^2 -тестот кој изнесува 2,144 и коефициентот на контингенција (C) чија преметана вредност изнесува 0,103. Односно: Пресметана вредност за χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција се: $\chi^2_{0,05}$ (пресметана вредност) = 2,144 < $\chi^2_{0,05}$ (таблична вредност) = 5,991 , C = 0,103

Од пресметаните вредности χ^2 -тестот, се гледа дека добиената пресметана вредност (2,144) е помала од нејзината таблична (теоретска) вредност, со што се заклучува дека овие две групи на испитаници: тутунските компании и тутунопроизводители, по прашањето дека тутунопроизводителите вршаат стратегиско планирање (прават стратегиски план) за нивното идно производство на тутун, имаат слични размислувања. Поконкретно кажано дека тутунопроизводителите доволно не вршаат стратегиско планирање (прават стратегиски план) за нивното идно производство на тутун.

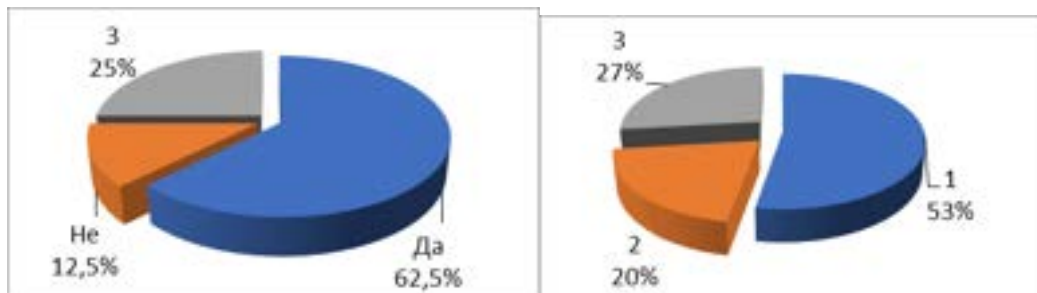
Второто прашање гласеше: Дали тутунопроизводителите во иднина ќе се занимаваат со тутунопроизводство, тие или членови на нивните семејства?

Истото беше соодветно поставено на двете групи на испитаници.

Целта на ова поставеното анкетно прашање беше не само да се согледаат состојбите дали тутунопроизводителите во иднина ќе се занимаваат со тутунопроизводство, тие или членови на нивните семејства, туку и да се провераат и споредат одговорите на двете групи на испитаници дали истите соодејствуваат.

Обработувајќи го ова анкетно прашање, од страна на престаВниците на тутунските компании се добиени следниве одговори: со **да** односно, дека, тутунопроизводителите во иднина ќе се занимаваат со тутунопроизводство, тие или членови на нивните семејства, одговориле 5 испитаници-престаВници т.е. 62,5 % од испитаниците, а со **не**, одговориле 1 испитаник-престаВник т.е. 12,5% од испитаниците, а додека без одговор, или поконкретно, и така и така (неодредено), заокружиле 2 испитаници т.е. 55% од испитаниците-престаВници на тутунските компании. Еве ги сликовито престаВени нивните одговори во графички приказ:

Графикон 3. Одговори по второто прашање од страна на тутунските компании и тутунските субјекти



Преку обработка на ова анкетно прашање, од страна на од страна на тутунопроизводителите се добиени следниве одговори: со **да** односно дека, тутунопроизводителите во иднина ќе се занимаваат со тутунопроизводство, тие или членови на нивните семејства, одговориле 49 испитаници-тутунопроизводители т.е. 53% од испитаниците, а со **не**, одговориле 19 испитаници-тутунопроизводители т.е. 20% од испитаниците, а додека **без одговор**, или поконкретно, и така и така (неодредено), заокружиле 25 испитаници т.е. 27% од испитаниците-тутунопроизводители.

Преку вршење на пресметка на корелативност на одговорите од двете групи на испитаници, добиена е пресметана вредност за χ^2 -тестот кој изнесува 2,814 и коефициентот на контингенција (C) чија пресметана вредност изнесува 0,118.

Пресметана вредност за χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметана вредност}) = 2,814 < \chi^2_{0,05} (\text{таблична вредност}) = 5,991, C = 0,118$$

Од пресметаните вредности χ^2 -тестот, се гледа вредноста дека добиената вредност (2,814) е помала од нејзината таблична (теоретска) вредност, со што се заклучува дека, исказите и на испитаните претставници на тутунските компании и испитаните тутунопроизводители, се гледа дека во иднина поголемиот дел од тутунопроизводителите ќе се занимаваат со тутунопроизводство, но без поголема стратесиска активност за унапредување на производството, негово проширување со додатни дејности и развивање на ниво на повисока форма на организираност.

Всушност одговорите на овие две анкетни прашања, соодветно се потврдија преку исказите по прашањето на интервјуто.

Впрочем, на прашањето упатено до тутунопроизводителите: *Дали планирате (разработувате стратегија) за да го унапредите и зголемите производството на тутун во идниот период ?*, во согласност со структурираното интервју, беа добиени повеќе одговори меѓу кои и следниве:

- планираме да произведуваме тутун, доколку државата субвенционира,
- планираме да произведуваме тутун, доколку се зголеми откупната цена на тутунот и добиеме додатоци по предаден тутун,
- планираме да произведуваме тутун, доколку се зголеми откупната цена на тутунот и добиеме додатоци по засадени декари под тутун,
- ќе размислиме за ново производство на тутун, доколку ги зголемат цените
- не, не нема да произведуваме тутун, ако не се мисли на земјоделците и сл.

Но, со оглед на очекуваните одговори дали тутунопроизводителите развиваат стратегија за да го унапредат и зголемат производството на тутун, најголемиот број на одговори движеа, дека тие како производители напамет ги знаеле сите операции за производство на тутун, можно било нивно унапредување (механизирање на операциите) и зголемување на произведените количини, доколку цената на откупениот тутун би била многу повисока. Покрај тоа имаше и други одговори, но, заради просторот нема да ги наведваме.

Заклучни согледувања

Стратегиски менаџмент пристап во развивање на тутунопроизводствен бизнис претставува збир на комплексни и сеопфатни активности каде се содржани мерки, активности и планови, групирани во програми и потпрограми, кои се во функција на остварување на стратешките приоритети и цели на организациониот субјект – тутунопроизводителите, во насока на подобрување на квантитетот, квалитетот и приходноста на деловната тутунопроизводствена активност.

Во контекстот на стратегискиот менаџмент, приоритетно значење има стратешкото планирање кое претставува еден вид на алатка која има моќ, креираната визија на организацискиот субјект да ја претвори во реалност

Со стратешкото планирање се овозможува реализација на приоритети, цели и активности, кои ќе придонесат за развиена функционална економија, која ќе продуцира повисоки деловни резултати и поголем развој на организацискиот субјект.

Истражувањето во овој труд упатува на фактот дека примената на стратегиски менаџмент пристап во развивање на тутунопроизводствен бизнис може да придонесе за унапредување на производството и подобрување на резултатите од работењето, но не доволно се применува кај организациските субјекти од тутунопроизводствената дејност. Затоа, овој труд упатува на поттикнување на тутунопроизводителите кон подигнување на нивната посветеност во производството на тутун со примена на стратегиски менаџмент пристап.

Литература:

1. Abell D., 1999, Competing today while preparing for tomorrow, *Sloan Management Review*, 40(3): 73-81.
2. Appau A., J. Drope, F. Witoslar, J.J. Chavez & R. Lencucha, [Why Do Farmers Grow Tobacco? A Qualitative Exploration of Farmers Perspectives in Indonesia and Phillipines](#), *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 2019;16(13):2330, doi:10.3390/ijerph16132330
3. Bisio, B. *Psiche e droga*, Bulzoni Editore, Roma, 1976, (vo prevod: „Psiha i droga“, NS, Zagreb, 1977
4. Boehlje, M., Roucan-Kane, M., & Bröring, S. (2011). Future agribusiness challenges: Strategic uncertainty, innovation and structural change. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(5), 53-82.
5. Boeker W., 1997, Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth, *Academy of Management Executive*, 40: 152-170.
6. Dawar N., Frost T., 1999, Competing with glants: Survival strategies for local companies in emerging markets, *Harvard Business Review*, 77(2): 119-129.
7. Eisenhardt & S.L. Brown, 1999, Patching: Restitching business portfolios in dynamics markets, *Harvard Business Review*, 77 (3): 72-84: D.J. Collis & C. A. Montgomery, 1995, Competing on resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, 73(4): 118-128.
8. Geiger, B., [Valentina Cuzzocrea](#), Corporate social responsibility and conflicts of interest in the alcohol and gambling industries: a post-political discourse?
9. Ireland R.D., M. A. Hitt, 1999, Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21 st century: The role of strategic ladership, *Academy of Management Executive*, 22-42
10. Halkias M., 1999, Turf Wars, *Dallas Morning News*, February 20, F1, F3.
11. Kulik, S. A. Bialous, S. Munthall & W. Max, Tobacco growing and the sustainable development goals, Malawi, *Bulletin of the World Health Organization*, 9 February 2017, accessed April 2020
12. Rankin, A., Gray, A. W., Boehljec, M. D., & Alexander, C. (2011). Sustainability strategies in U.S. agribusiness: Understanding key drivers, objectives, and actions. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(4), 1-20.
13. Sanchez, R. 1995, Strategic flexibility in product competition, *Strategic Management Journal*, (Special Summer issue), 16: 135-159.

14. Todorovic J. Duricin D, Janosevic S., "Strategijski Menadzment", 3. Izdanje, Institut za trzisna istrazivanja, str. 355
15. Philip Morris International, [Sustainability Report 2018](#), PMI website, 2019, accessed March 2020
16. WHO, [Tobacco and its environmental impact: an overview](#), 2017, accessed March 2020
17. [WHO Framework Convention on Tobacco Control](#), 2003, accessed April 2020 и
18. MC Worldwide, [A study on the impacts of tobacco growing and the role it plays in rural livelihoods](#), British American Tobacco website, 2019, archived February 2020, accessed April 2020
19. WHO, [Tobacco Industry Interference with Tobacco Control](#), WHO website, 2008, accessed June 2020
20. Проект „Некои економско организациони аспекти за развивање на фармерско производство на тутун со цел зглемување на вработенста, социјалната сигурност и ефикасноста на тутунопроизводството“ (1998-2000 год.) Министерство за наука-Скопје, Раководител на проект: Т.Мицески, ЈНУ-Институт за Тутун-Прилеп
21. Проект „Некои економско организациони аспекти за развивање на фармерско производство на тутун со цел зглемување на вработенста, социјалната сигурност и ефикасноста на тутунопроизводството“ (1998-2000 год.) Министерство за наука-Скопје, Раководител на проект: Т.Мицески, ЈНУ-Институт за Тутун-Прилеп
22. Проект: „Менаџментот, мотивацијата и претприемаштвото-основни фактори за унапредување на ефикасноста на стопанисувањето на тутунопроизводните организациони субјекти“ (2001-2003 год.) Министерство за наука-Скопје, Раководител на проект: Т.Мицески, ЈНУ-Институт за Тутун-Прилеп

ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ФИНАНСИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ ПРЕКУ МАРКЕТИНГ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Проф. д-р Дијана Ивановска Пржо

Бизнис Академија Смилевски - БАС, Битола

dijanadamevska@yahoo.com

Катерина Петровска,

дипломиран професор по англиски јазик и книжевност

ОУ.Кирил и Методиј, Битола

ketipetrovska@gmail.com

удк/udk: 658.8:331.101.262]:658.155:334.012.64

А П С Т Р А К Т

„Силен бренд започнува со вработени кои веруваат во она што го работат и се уверени дека имаат соодветно знаење за да ги завршат своите работни обврски.“

Репозиционирањето и ребрендирањето на човечките ресурсипомага во управувањето со човечки ресурси, градењето на способности, нивен зголемен ангажман, продуктивност и подобрување на финансиските перформанси на малите бизниси.

Целта на истражување на овој труд се прикаже како примената на маркетингот на човечките ресурси овозможува зголемување на профитабилноста кај малите бизниси.

Маркетингот на човечките ресурси создава уникатен бренд кој се однесува на вработените, апликантите и кај потрошувачите, создава моќна култура и филозофија на работење што истовремено овозможува бизнисите да ја зголемуваат својата профитабилност.

Клучни зборови : Профитабилност, HR маркетинг, човечки ресурси

INCREASING FINANCIAL PERFORMANCE OF SMALL BUSINESSES THROUGH HUMAN RESOURCE MARKETING

Prof. Dijana Ivanovska Przo Ph.D,
Business Academy Smilevski - BAS, Bitola
dijanadamevska@yahoo.com

Katerina Petrovska,
English Language and Literature Professor,
Ss. Cyril and Methodius Primary School, Bitola
ketipetrovska@gmail.com

Abstract

“A strong brand begins with employees believing in their work and being convinced that they possess appropriate knowledge to complete their work obligations.”

Repositioning and rebranding human resources help manage human resources, build competences, increase potential and productivity, and improve financial performances of small businesses.

The purpose of this paper is to show that marketing implementation on human resources enables small businesses to increase profitability.

Human resource marketing creates a unique brand that refers to the employees and the applicants, and generates powerful culture and work philosophy towards customers that simultaneously allows businesses to expand their profitability.

Key words: Profitability, HR marketing, human resources

Вовед

Маркетингот на човечки ресурси (HR-маркетинг) е метод на менаџирање со човечки ресурси кој обезбедува конзистентност на организациските цели, можностите, интересот на вработените и зголемување на финансиските перформанси. HR-маркетингот ја зголемува способноста да се подобри компаниската позиција на пазарот на труд за ефикасно да се реализираат организациските потреби со човечки ресурси. HR-маркетингот е дефинирачка карактеристика на секој успешен бизнис. Менаџерите на секој бизнис треба да се стремат да создадат безбедно и ефикасно работно место преку балансирање на организациските потреби со барањата на вработените.

Репозиционирањето и ребрендирањето на човечките ресурси помага во управувањето со човечки ресурси, градењето на способности, нивен зголемен ангажман, продуктивност и подобрување на финансиските перформанси на малите бизниси.

Резултатот кој се очекува е зголемена организациска ефективност, полесно решавање на деловните прашања поврзани со луѓето, а со тоа и поголема профитабилност. На овај начин ќе се обезбеди менаџирање со најважните ресурси во една организација и зголемување на финансиските перформанси.

Маркетинг на човечки ресурси (HR- маркетинг)

Светот на работата постојано се развива, воведувајќи нови практики и методи за човечки ресурси во својот пејзаж речиси секојдневно. Поради овие промени, стартапите и етаблираните компании почнуваат да ја преиспитуваат улогата на човечките ресурси, важноста на културата на компанијата и влијанието на едната врз другата.

Трансформациите на човечки ресурси во 1990-тите и раните 2000-ти имаа тенденција да се фокусираат на максимизирање на ефикасноста и намалување на трошоците. Денешните трансформации на човечки ресурси се подеднакво, ако не и повеќе, фокусирани на подобрување на придонесот што луѓето го даваат кон постигнување на организациските цели. Поточно, имаат за цел да ги привлечат, мотивираат и задржат најдобрите таленти.

Менаџерите за човечки ресурси треба постојано ги охрабруваат вработените да работат со својот целосен потенцијал и им обезбедуваат можности да ги подобрат своите вештини и да ги подобрат перформансите. Тимот за човечки ресурси одржува директна комуникација со вработените им нуди релевантни информации во врска со нивните перформанси, со што појасно ги опишува нивните идни цели.

Силен бренд започнува со вработени кои веруваат во она што го работат.

HR-маркетингот овозможува преку брендирање на работодавачот и примена на добра маркетинг стратегија да се изгради позитивно искуство на активните, но и пасивните баратели на работа и да ја зголеми профитабилноста, особено на малите бизниси. HR - маркетингот овозможува преку брендирање на работодавачот и примена на различни маркетинг канали пласирање на привлечна и маркетиншки атрактивна понуда за работа и привлекување на посакуваната целна група.

Брендирањето ја прикажува културата и работната средина на организацијата, што не само што создава брендирање на вработените, туку и додава вредност на клиентите, акционерите итн. Како резултат на тоа, создава посилна вредност на брендот.

Ги вклучува маркетинг техниките и алатките им овозможуваат на компаниите да градат и одржуваат добри односи со нивните вработени и кандидати преку добра и јасна маркетинг перцепција.

За разлика од брендирањето, ребрендирањето на човечките ресурси помага во управувањето со човечки ресурси, градењето на способности, нивен зголемен ангажман, продуктивност и подобрување на финансиските перформанси на малите бизниси.

Ребрендирањето повеќе не е само маркетинг бидејќи самата природа на работата постојано иновира и се менува. Ребрендирањето е врвна техника за повторно потврдување на критичната позиција на одделот во очите на носителите на одлуки во компанијата. Ги вклучува политиките, процесите, начинот на кој се одговара по телефон, па дури и кодексот на облекување.

Растот на работното место преку унапредување поврзано со зголемување на наградувањето. Според едно меѓународно истражување, само 17% од менаџерите сметаат дека одделенијата за човечки ресурси можат мерливо да ја докажат својата вредност за бизнисот.

Вистинската трансформација на човечки ресурси се однесува на позиционирање на човечките ресурси како деловен партнер во организацијата на таков начин што ќе обезбеди сите иницијативи поврзани со луѓето да се усогласат со деловните цели. За човечките ресурси да имаат максимално влијание, „треба да се интегрираат со бизнисот, а бизнисот треба да се интегрира со човечки ресурси“ (Jeremie Brecheisen).

Репозиционирањето пак, најчесто се однесува на целокупниот оддел за човечки ресурси. Вклучува воспоставување на нови работни односи во одделот, нови начини и принципи на работа, нови работни позиции односно нови улоги како резултат на новите знаења, вештини и компетенции.

Резултатот кој се очекува е зголемена организациска ефективност, полесно решавање на деловните прашања поврзани со луѓето, а со тоа и поголема профитабилност. На овај начин ќе се обезбеди менаџирање со најважните ресурси во една организација.

Ребрендирањето и репозиционирањето бараат значајна инвестиција во време и пари.

Постигнувањето на ова ниво на трансформација бара прецизно планирање од страна на лидерите за човечки ресурси и врвниот менаџмент. Кога се креира стратегија за трансформација, мора да се имаат на ум овие суштински елементи, бидејќи тие се клучни за успехот на трансформацијата.

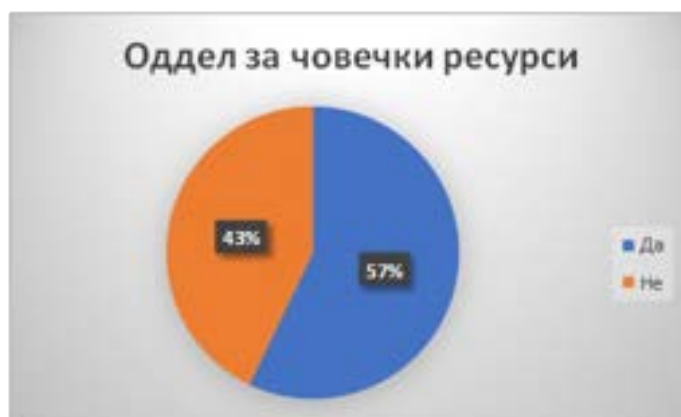
На овај начин одделот за човечки ресурси добива можност да стане значаен играч во менаџерскиот тим. Функцијата на човечки ресурси (HR) се трансформира во значајна управувачка функција.

Спроведено истражување

За потребите на истражувањето користен е методот на испитување. Односно како техника е спроведена анкета со изготвен структуриран прашалник. Анкетирани се 35 менаџери на мали бизниси во Р. Северна Македонија за да се утврди колку го применуваат маркетингот на човечки ресурси во насока на создавање на поголема профитабилност.

Менаџирањето со човечки ресурси е процес кој му помага на одделот за човечки ресурси да го максимизира потенцијалот на својата работна сила преку стратешко планирање, управување со таленти, развој на лидерство, организациски дизајн и управување со перформансите.

Според одговорите на менаџерите најголемиот дел од бизнисите немаат оддел за човечки ресурси и најголемиот дел од активностите ги врши едно лице. Поголемиот фокус е ставен на административната, а помалку на развојната функција.



Графикон бр.1 Оддел за човечки ресурси

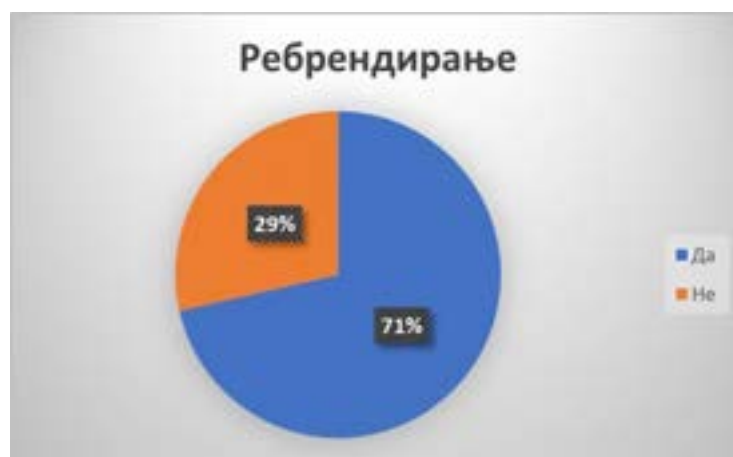
Маркетингот на човечки ресурси игра клучна улога во обезбедувањето и привлекувањето на вистинските луѓе кои помагаат да се подобрат деловните перформанси и да се осигури дека ја исполнува својата мисија.

Според истражувањето најголемиот дел од бизнисите својот фокус го ставаат на маркетинг миксот и брендирањето на производите, а помалку на брендирањето на организацијата и човечките ресурси. Со развивањето и имплементирањето на стратегии за брендирање, привлекување, задржување, мотивирање и управување со талентирани поединци ќе се придонесе за успехот на организацијата и зголемување на профитабилноста.

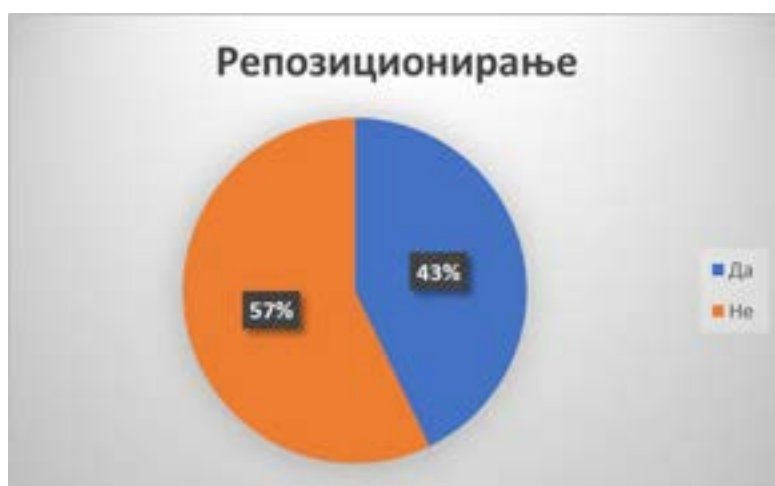


Графикон бр.2 Маркетинг сектор

Според истражувањето многу мал дел од бизнисите кои веќе имаат оддел за човечки ресурси се фокусирани на ребрендирањето и репозиционирањето кои може да придонесуваат во развањето на планови за подобрување на продуктивноста, намалување на трошоците, зголемување на профитот и подобрување на задоволството на вработените. Според истражувањето голем дел од вработените целиот животен век го поминуваат на истата работна позиција, односно не се репозиционираат.



Графикон бр.3 Ребрендирање на одделот



Графикон бр.4 Репозиционирање на одделот

Заклучок

Управувањето со човечките ресурси во суштина вклучува развој и администрирање на програми дизајнирани да ја зголемат ефективноста на организациското функционирање. Фокусирани на создавање, управување и негување на силна врска работодавач-вработен. Без разлика дали се работи за мал бизнис или голема корпорација, маркетингот на човечки ресурси е важен за да се изгради добар тим од професионалци кои работат во насока на создавање на поголема профитабилност.

Значењето на ова истражување може да се согледа низ неколку теоретски и практични аспекти. Теоретското значење може да се согледа точно преку досегашните истражувања кои ја нагласуваат значајноста од примената на HR-маркетингот, особено создавањето на профитабилност.

Непосредната примена на податоците од извршеното истражување ни дава можност да издвоиме одредени заклучоци односно дека поголем дел од малите бизниси

не се насочени кон ребрендирање и репозиционирањето на човечките ресурси.

Ваквите добиени податоци, од истражувањето, се надеваме дека менаџерите во иднина ќе ги имаат предвид и ќе ги искористат во позитивна насока, односно ќе се фокусираат кон градење на секор за човечки ресурси, поголема примена на HR-маркетингот и во насока на создавање на поголема профитабилност.

Бидејќи со неговата примена резултатот кој се очекува е зголемена организациска ефективност, полесно решавање на деловните прашања поврзани со луѓето, а со тоа и поголема профитабилност. На овај начин ќе се обезбеди менаџирање со најважните ресурси во една организација и зголемување на финансиските перформанси.

Користена литература

- Berry, L.L. (1981), "The employee as customer", *Journal of Retail Banking*, Vol. III, No. 1, March, pp. 33-9.
- Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services ± Competing through Quality*, The Free Press, New York, NY. Berry, L.L., Conant, J.S. and Parasuraman, A. (1991), "A framework for conducting a service marketing audit", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19, Summer, pp. 255-68.
- Hendry, C. and Pettigrew, A. (1986), "The practice of strategic human resource management", *Personnel Management*, Vol. 19 No. 11, pp. 29-32.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1997), "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 10 No. 1, pp. 171-88.
- Schuler, R. S. (1990). Repositioning the human resource function: transformation or demise?. *Academy of Management Perspectives*, 4(3), 49-60.
- Rubino, A. L. (1994). Repositioning the human resource function at Hoffmann-LaRoch. *People and Strategy*, 17(2), 45.
- Persson, S., & Shrivastava, P. (2016). Sustainable development of human resources inspired by Chinese philosophies: A repositioning based on Francois Jullien's works. *Management and Organization Review*, 12(3), 503-524.
- <https://hr.university/shrm/strategic-human-resource-management/>
- <https://journals.aom.org>
- <https://www.semanticscholar.org>

KONTINUIRANO UNAPREĐENJE ZNANJA I VEŠTINA MEDICINSKIH RADNIKA PUTEM ELEKTRONSOG UČENJA

Olja Arsenijević,

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet »Union – Nikola Tesla«, Beograd, Srbija
olja.arenijevic@fbsp.edu.rs,

Marija Lugonjić

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet »Union – Nikola Tesla«, Beograd, Srbija
marija.lugonjic@gmail.com

удк/udk: 37.018.43:004]:614.253:303.025(497.11)

Apstrakt

Globalna povezanost sveta daje pojedincu i organizacijama mogućnost da svoje ideje, znanje i iskustvo širi bez obzira na državne granice. Uspех više nije povezan sa datim mogućnostima u okruženju, nego u mnogome zavisi od informacija. Društvo je kroz istoriju napredovalo od industrijskog do informacionog doba, upravo zato što su najvažija dobra znanje i informacije. Mogućnost obrazovanja nekada je bila retkost, danas je nužnost. Učenje, obrazovanje i usavršavanje nisu više povezani sa određenom starosnom dobi, nego se protežu kroz čitav život. Celoživotno učenje, kao i unapređenje znanja i veština je u medicinskoj struci od ključnog značaja, kako za lekare i drugo osoblje, tako i za njihove pacijente. Stoga je cilj ovog rada ispitivanje stavova medicinskih radnika o e-učenju, kao osnove za uspešnu implementaciju i dalje unapređenje CME. Stavovi zdravstvenih radnika upućuju na činjenicu da su oni još uvek više usmereni na tradicionalni način permanentnog učenja, te da smatraju da je e-učenje moguće samo kao dopuna tradicionalnom i da se ne može koristiti za savladavanje bilo koje materije iz oblasti medicine.

Uvod

U svetu u kome sve brže promene i globalizacija menjaju odnos pojedinca prema vremenu i prostoru, doživotno učenje je od suštinskog značaja, jer omogućava ljudima da kontrolišu svoju sudbinu. Čak je i medicina, kao nauka sa svim svojim uticajima na pojedinca, uže i šire okruženje, društvo i lekare i medicinske sestre, deo procesa promena.

Zbog napretka nauke i trendova u društvu uopšte, postoji potreba za kontinuiranom edukacijom i stručnim usavršavanjem zaposlenih u savremenim zdravstvenim organizacijama. Obrasci učenja, života i rada se stalno i brzo menjaju. Inovacije se javljaju i u oblasti medicine i sestrinstva, gde su lekari i medicinske sestre svojim delovanjem deo procesa promene. Da ih brz tok života i rada ne bi ostavio iza sebe, moraju da se prilagode i rešenje je doživotno učenje ili obrazovanje.

U skladu sa imaju pravo i dužnost da prate razvoj medicinske, stomatološke i farmaceutske struke i da se stručno usavršavaju radi održavanja i unapređenja kvaliteta svog rada. Takođe su u obavezi da putem kontinuirane medicinske edukacije steknu određeni broj bodova neophodan za periodično obnavljanje licence.

Kontinuirana medicinska edukacija (KME) postaje minimalan uslov za prilagođavanje današnjim promenama i postizanje uspeha u profesionalnim i ličnim oblastima. Moto *Continuing Medical Education* (CME) je ažuriranje znanja, veština, i kooperativnosti radi poboljšanja prakse lekara i saradnika.

Sa razvojem IKT celoživotno učenje i KME su mogući i u elektronskom obliku i na daljinu. E-obrazovanje tako podrazumeva sticanje znanja preko elektronskih tehnologija i medija. Može se reći da je to obrazovanje koje koristi elektronske tehnologije za pristup obrazovnom materijalu, obično van tradicionalne učionice. Najčešće se ono odnosi na web seminare uživo, unapred pripremljena web predavanja i slične obrazovne programe, koji se odvijaju na mreži. Postoji, veliki broj sintagmi koje se koriste za opisivanje e-obrazovanja – od obrazovanja na daljinu, do kompjuterskog, elektronskog obrazovanja, mrežnog ili internet obrazovanja.

Teorijske osnove

Obrazovanje medicinskog osoblja se definitivno ne završava sticanjem diplome doktora medicine i polaganjem stručnog ili kasnije specijalističkog ispita. Savremena medicina zahteva stalno usavršavanje lekara na različite načine. Mnoge zemlje svojim lekarima su nametnule obavezu stalnog usavršavanja kroz sistem kontinuirane medicinske edukacije (continuing medical education – CME) ili u poslednje vreme sve popularnijeg i, što je još važnije, sveobuhvatnijeg, kontinuiranog profesionalnog razvoja (continuous professional development – CPD). (Lugonjić, 2020) „Kroz ovaj sistem obezbeđuje se da najnovija znanja i najsavremenije tehnike lečenja budu prenesene lekarima koji će ih primenjivati u svakodnevnoj praksi. Najrasprostranjeniji način prenošenja znanja je preko različitih seminara, stručnih skupova i kurseva, čiji polaznici, u zavisnosti od nivoa i obima prezentiranih znanja kao i postojanja provere stečenih znanja, dobijaju određeni broj kredita (poena) koji se evidentiraju i sabiraju sa prethodno stečenim. Sve prisutniji način prenošenja znanja je elektronski, preko različitih portala za KME i CDP.“ (Lugonjić, 2020)

Elektronsko učenje brzo raste kao alternativni način obrazovanja (Dhir, Verma, Batta, Mishra, 2017; Vaona, Banzi, Kwag, et al. 2018). Nicoll i saradnici (Niloll, MacRury, van Woerden, Smith, 2018) koristili su termin tehnološki unapređeno učenje i izjavili da je „to sredstvo kojim se učenicima mogu pružiti poboljšana ili transformisana obrazovna iskustva“. Mnogi drugi izrazi korišćeni su sinonimno i naizmenično za označavanje e-učenja, kao što je učenje uz pomoć računara, učenje na mreži ili učenje zasnovano na mreži (Dhir i dr. 2017). U svrhu ovog rada, e-učenje ćemo koristiti kao krovni termin koji podrazumeva niz elektronskih, digitalnih ili mobilnih uređaja koji se koriste za podršku učenju (Ni, 2013). Clark i Maier (Clark, Mayer, 2016) navode elemente o tome šta, kako i zašto e-učenja. Šta uključuje sadržaj i metode poučavanja. Način obuhvata elemente kao što su format (npr. Asinhroni i veb seminari) i upotreba multimedije (npr. video, animacija i štampane reči). Zašto se, na primer, radi o postizanju ciljeva učenja i / ili izvođenju veština primenjenih u kontekstu radnog mesta.

U literaturi koja analizira upotrebu e-učenja u medicini, razmatraju se dve populacije i konteksti. Prvo je obrazovanje među studentima medicine i medicinske nege (Hulke, Wakode, Thakare, Parashar, Bharshnakar,

Joshi, Viadya, 2022; Tayade, Latti, 2021). Drugi kontekst je kontinuirano obrazovanje (CE), koje se naziva i kontinuirani profesionalni razvoj (Lawai, Turgeon, Cote, Legare, Witteman, Morin, Kroger, Voyer, Rodriguez, Giguere, 2021) ili kontinuirana kompetencija (Lahti, Hatonen, Valimaki, 2014), ciljajući perspektivu celozivotnog učenja i razvoj osoblja (Lawai i dr. 2021).

Nalazi dosadašnjih istraživanja pokazuju da je e-učenje ekvivalentno tradicionalnom učenju. (Carr, 2000; Ni, 2013) Međutim, pokazalo se da e-učenje ima velike efekte u poređenju sa tim da se ne vrše nikakve intervencije u obrazovanju u zdravstvenim profesijama (Abbasgholizadeh Rahimi, Rodriguez, Croteau, Sedeghpour, Navali, Legere, 2021).

3. Empirijsko istraživanje CME e-učenjem

3.1 Metodologija

Empirijsko istraživanje e-learning CME zdravstvenih radnika u Srbiji rađeno je ispitivanjem stavova lekara i ostalog medicinskog osoblja o e-učenju. Sprovedeno je elektronskim upitnikom za ispitivanje stavova medicinskih radnika o e-učenju koji je kreiran za potrebe ovog rada. Upitnik je sačinjen iz dva dela: prvi deo čine socio-demografske karakteristike ispitanika, a drugi deo čini 11 tvrdnji koje su ocenjivane preko Likertove skale. Za analizu podataka primenjena je deskriptivna analiza.

Cilj istraživanja je ispitivanje stavova medicinskih radnika o e-učenju, kao osnove za uspešnu implementaciju i dalje unapređenje CME.

Hipoteze istraživanja

Hipoteza H0 Zdravstveni radnici u Srbiji smatraju da postoji razlika između kvaliteta učenja klasičnim načinom i e-učenjem u korist klasičnog učenja.

Hipoteza H1 Zdravstveni radnici u Srbiji smatraju da učenje na daljinu treba da postane sastavni deo strategije CME, te da je najoptimalniji kombinovani način učenja.

Uzorak istraživanja

Istraživanje o stavovima medicinskih radnika o e-učenju sprovedeno je na teritoriji Republike Srbije tokom decembra 2020. godine. U istraživanju je učestvovalo 124 ispitanika. Od ukupnog broja ispitanika 38,7% ili 48 su bili muškog pola, a 61,3% ili 76 ženskog pola. Posmatrano po starosnim grupama, ispitanici su podeljeni u 5 grupa: do 25 godina – 20 - 16,3%, od 26 do 35 godina – 55- 44,7%, od 36 do 45 godina – 25 - 20,3%, od 46 do 55 godina – 18 - 14,6% i preko 56 godina – 5 ispitanika, ili 4,1%. Prema stručnoj spremi bilo je 23 lekara opšte medicine (33,3%), lekara na specijalizaciji 11 (15,9%), lekara specijalista 27 (39,1%), doktora medicinskih nauka 8 (11,6%). Zdravstvenih radnika i konsultanata (medicinski tehničari, laboranti, organizatori zdravstvene nege, radiolozi, instrumentari, biolozi, biohemičari, farmaceuti, psiholozi) bilo je 92, od čega 21 (22,8%) sa srednjom stručnom spremom, 8 (8,7%) sa završenim osnovnim strukovnim studijama, 23 (25%) sa osnovnim akademskim studijama, 27 (29,3%) sa master akademskim studijama i 13 (14,1%) sa doktorskim akademskim studijama. 45% ispitanika je sa stažom do 5 godina, 18% od 6 do 10 godina, 18% od 11 do 20, od 21 do 30 godina staža ima 13,5% ispitanika i 5,4% ima preko 30 godina staža. 65% radi u državnom sektoru, a 34,5% u privatnom.

Nezavisne varijable su bile pol, starost, stepen stručne sprede ispitanika, godine staža, vlasnička struktura institucije u kojoj rade, a zavisnim varijablama se ispitivalo mišljenje ispitanika o e-učenju i preko 11 tvrdnji koje su ispitanici ocenjivali Likertovom petostepenom skalom.

Table 1: Tvrdnje o e-učenju

TVRDNJA
Učenje na daljinu pruža više motivacije za sticanje znanja
Ne postoji razlika u kvalititu sticanja znanja učenjem na daljinu i tradicionalnim predavanjima

Učenje na daljinu pruža mogućnost nezavisne evaluacije
Učenje na daljinu pruža nezavisnost od mesta i vremena
Učenje na daljinu zahteva posedovanje posebnih veština za rad na računaru
Kontakt licem u lice neophodan je za sticanje i savladavanje materije
Učenje na daljinu omogućava brže i lakše pamćenje materije
Učenje na daljinu omogućava bržu razmenu informacija sa kolegama
Učenje na daljinu omogućava savladavanje bilo koje materije iz oblasti medicine
Kombinovani način učenja je najoptimalniji vid učenja
Učenje na daljinu trebalo bi da postane sastavni deo strategije KME

Izvor: Prikaz autora

3.2. Analiza stavova medicinskih radnika o e-učenju

U tabeli 2. dati su rezultati stavova ispitanika o e-učenju.

Analizom dobijenih podataka utvrđeno je da svega 29,6% ispitanika u potpunosti ili delimično smatra da učenje na daljinu pruža više motivacije za sticanje znanja, dok njih 65% misli da postoji razlika u kvalitetu sticanja znanja učenjem na daljinu i tradicionalnim predavanjima. Da učenje na daljinu pruža nezavisne evaluacije smatra 51,2% ispitanika, a da ono pruža nezavisnost od mesta i vremena misli čak 81,3%. Da učenje na daljinu zahteva posedovanje posebnih veština za rad na računaru misli veoma veliki broj ispitanika, čak 74,1%. Sa tvrdnjom da je kontakt licem u lice neophodan za sticanje i savladavanje materije delimično ili u potpunosti se slaže 67% ispitanika, a da ono omogućava brže i lakše pamćenje svega 20,1%. Da je učenjem na daljinu moguća brža razmena informacija sa kolegama slaže se 74,8% ispitanika. Ipak, da je savladavanje bilo koje materije iz oblasti medicine misli svega 22,5% njih. 82,8% ispitanih zdravstvenih radnika je saglasno sa tvrdnjom da je kombinovani način učenja najoptimalniji vid učenja, a da bi ono trebalo da postane sastavni deo strategije CME smatra 46,8% njih.

Tabela 2: Rezultati stavova ispitanika o e-učenju u procentima

TVRDNJA	1	2	3	4	5
Učenje na daljinu pruža više motivacije za sticanje znanja	7,3	32,3	15,3	24,2	21
Ne postoji razlika u kvalitetu sticanja znanja učenjem na daljinu i tradicionalnim predavanjima	5,7	24,4	4,9	26	39
Učenje na daljinu pruža mogućnost nezavisne evaluacije	13,8	37,4	20,3	16,3	12,2
Učenje na daljinu pruža nezavisnost od mesta i vremena	41,5	39,8	7,3	6,5	4,9
Učenje na daljinu zahteva posedovanje posebnih veština za rad na računaru	30,6	43,5	3,2	12,9	9,7
Kontakt licem u lice neophodan je za sticanje i savladavanje materije	32,3	34,7	8,9	16,1	8,1
Učenje na daljinu omogućava brže i lakše pamćenje materije	3,2	16,9	31,5	20,2	28,2
Učenje na daljinu omogućava bržu razmenu informacija sa kolegama	28,5	46,3	10,6	8,1	6,5
Učenje na daljinu omogućava savladavanje bilo koje materije iz oblasti medicine	4,8	17,7	21,8	15,3	40,3
Kombinovani način učenja je najoptimalniji vid učenja	40,2	42,6	6,6	5,7	4,9
Učenje na daljinu trebalo bi da postane sastavni deo strategije KME	13,7	33,1	25,8	12,1	15,3

1- u potpunosti se slažem, 2- delimično se slažem, 3- nisam siguran, 4 – delimično se ne slažem, 5 – u potpunosti se ne slažem

Izvor: Prikaz autora

Podaci dobijeni istraivanje, kao što je prikazano u tabeli 2. potvrđuju hipotezu H0 Zdravstveni radnici u Srbiji smatraju da postoji razlika između kvaliteta učenja klasičnim načinom i e-učenjem u korist klasičnog učenja.

Odgovori na tvrdnje 1, 2, 5, 6, 7 i 9 govore u korist tradicionalnog načina učenja.

Tabela 3: Odgovori na tvrdnje u korist tradicionalnog načina učenja

TVRDNJA	1	2	3	4	5
Učenje na daljinu pruža više motivacije za sticanje znanja	7,3	32,3	15,3	24,2	21
Ne postoji razlika u kvalitetu sticanja znanja učenjem na daljinu i tradicionalnim predavanjima	5,7	24,4	4,9	26	39
Učenje na daljinu zahteva posedovanje posebnih veština za rad na računaru	30,6	43,5	3,2	12,9	9,7
Kontakt licem u lice neophodan je za sticanje i savladavanje materije	32,3	34,7	8,9	16,1	8,1
Učenje na daljinu omogućava brže i lakše pamćenje materije	3,2	16,9	31,5	20,2	28,2
Učenje na daljinu omogućava savladavanje bilo koje materije iz oblasti medicine	4,8	17,7	21,8	15,3	40,3

Izvor: Prikaz autora

Analizirajući podatke iz tabele 3 može se zaključiti da zdravstveni radnici smatraju da se ne može bilo koja materija iz oblasti medicine savladati e-učenjem, te da je za to potreban kontakt licem u lice. Takođe, mišljenja su da je za e-učenje potrebno posedovanje posebnih znanja i veština na računaru, te da postoji razlika između kvaliteta sticanja znanja e-učenjem i tradicionalnim učenjem, kao i da e-učenje ne daje više motivacije za sticanje znanja, a ni brže i lakše pamćenje.

Hipoteza H1 Zdravstveni radnici u Srbiji smatraju da učenje na daljinu treba da postane sastavni deo strategije CME, te da je najoptimalniji kombinovani način učenja, takođe je potvrđena.

U tabeli 4. dati su podaci koji potvrđuju hipotezu H1.

82,8% ispitanika smatra da je kombinovani način učenja najoptimalniji vid učenja, a 46,8% da bi učenje na daljinu trebalo da postane sastavni deo strategije CME.

Tabela 4: Odgovori na tvrdnje u korist tradicionalnog načina učenja

TVRDNJA	1	2	3	4	5
Kombinovani način učenja je najoptimalniji vid učenja	40,2	42,6	6,6	5,7	4,9
Učenje na daljinu trebalo bi da postane sastavni deo strategije KME	13,7	33,1	25,8	12,1	15,3

U tabeli 5. dati su odgovori ispitanika koji pokazuju da se oni slažu samo sa tri tvrdnje koje govore u korist e-učenja, tj. učenja na daljinu.

Tabala 5: Rezultati stavova ispitanika o e-učenju u procentima

TVRDNJA	1	2	3	4	5
Učenje na daljinu pruža mogućnost nezavisne evaluacije	13,8	37,4	20,3	16,3	12,2
Učenje na daljinu pruža nezavisnost od mesta i vremena	41,5	39,8	7,3	6,5	4,9

Učenje na daljinu omogućava bržu razmenu informacija sa kolegama	28,5	46,3	10,6	8,1	6,5
--	------	------	------	-----	-----

Analizom tri tvrdnje (3, 4, 8) iz upitnika može se zaključiti da se ispitanici u potpunosti ili delimično slažu sa tvrdnjama da učenje na daljinu pruža mogućnost nezavisne evaluacije (51,2%), da učenje na daljinu pruža nezavisnost od mesta i vremena (81,3%) i da omogućava bržu razmenu informacija sa kolegama (74,8%).

Zaključak

Na osnovu teorijske analize i dosadašnjih istraživanja, može se zaključiti da je e-učenje, kao i učenje na daljinu nasušna potreba savremenog permanentnog obrazovanja, pa tako i kontinuirane medicinske edukacije.

Nakon sprovedene teorijske analize i prethodnih istraživanja nameće se zaključak da je u narednom periodu potrebno istraživanja usmeriti na utvrđivanje konteksta i mehanizama kroz koje medicinski radnici svoje znanje i veštine stečene e-učenjem prenose u praksu i, shodno tome, kako mogu dovesti do specifičnih ishoda za pacijente. Kako to funkcioniše?

Dalje bi pažnju istraživača trebalo usmeriti i na to kako zdravstveni radnici doživljavaju intervencije e-učenja u svom radnom okruženju, te kako opisuju njegov uticaj na svoju praksu ili svoje okruženje. Odgovori na ova pitanja mogli bi se dobiti ukoliko bi se izvršila metasinteza kvalitativnih studija. Takođe bi bilo korisno da autori primarnih studija pruže dovoljno informacija u vezi sa intervencijom, kontekstom i mehanizmima, uključujući i teorijske osnove, što bi istraživačima omogućilo razumevanje komponenti koje mogu uticati na ishode.

Trebalo bi, nadalje, istražiti druge vrste ishoda koji se mogu povezati sa e-učenjem u radnim uslovima. Mogla bi se obaviti i istraživanja uticaja e-učenja na resurse ili strukture lekara i sestara na zadržavanje na radnom mestu i uslove rada.

Nalazi iz literature i istraživanja pokazuju da se o efektima e-učenja uglavnom izveštava u smislu reakcija, znanja, stavova, samoefikasnosti i veština. Efikasnost e-učenja koje koriste medicinski radnici i dalje je nepoznata u pogledu načina na koji se učenje može preneti na promenu prakse i uticati na ishode lečenja pacijenata. Dalji naučni, metodološki, teorijski i praktični pomoci morali bi da podstaknu brzo rastuće polje e-učenja u medicini, posebno u perspektivi CME.

Stavovi zdravstvenih radnika upućuju na činjenicu da su oni još uvek više usmereni na tradicionalni način permanentnog učenja, te da smatraju da je e-učenje moguće samo kao dopuna tradicionalnom i da se ne može koristiti za savladavanje bilo koje materije iz oblasti medicine.

Literatura

1. [Abbasgholizadeh Rahimi S, Rodriguez C, Croteau J, Sadeghpour A, Navali AM, Légaré F.](#) (2021) Continuing professional education of Iranina healthcare professionals in shared decision-making: lessons learned. *BMC Health Serv Res*, 21(1):225
2. Carr, S. (2000). As distance education comes of age, the challenge is keeping the students. *Chronicle of Higher Education, Information Technology Section*. Retrieved from <http://chronicle.com/free/v46/i23/23a00101.htm>
3. Clark RC, Mayer R. E. (2016) *E-Learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning*. 4th edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
4. Hulke, S. M. Wakode, S. L. Thakare, A. Parashar, R. Bharshnakar, R. N. Joshi, A. aidya, Y.P. (2022) Perception of e-learning in medical students and faculty during COVID time: A study based on a questionnaire-based survey, *J. Educ Health Promot*, 11:139.
5. Lahti M, Hätönen H, Välimäki M. (2014) Impact of e-learning on nurses' and student nurses knowledge, skills, and satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Int J Nurs Stud* 2014 Jan;51(1):136-149.
6. Lahti M, Hätönen H, Välimäki M. (2014) Impact of e-learning on nurses' and student nurses knowledge, skills, and satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Int J Nurs Stud*, 51(1):136-149.

7. Lawani MA, Turgeon Y, Côté L, Legere, F. Witteman, H. Morin, M. Kroger, E: Voyer, P. Rodriguez, C. Giguere, A. (2021) User-centered and theory-based design of a professional training program on shared decision-making with older adults living with neurocognitive disorders: a mixed-methods study. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 21(1):59.
8. Lugonjić, M. (2019) Self-education of employees in medical institutions, *International Journal of Economics and Law*, FPSP, Beograd.
9. Lugonjić, M. (2020) Comparative Analysis of Medical Workers, 39th International Conference on Organizational Science Development Organizations at Innovation and Digital Transformation Roundabout, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, University of Maribor. pp- 399-413.
10. Ni, A.Y. (2013) Comparing the effectiveness of classroom and online learning: Teaching research methods. *J Public Aff Educ*. 2013;19:199–215.
11. Tayade MC, Latti RG. (2021) Effectiveness of early clinical exposure in medical education: Settings and scientific theories – Review. *J Educ Health Promot*. 2021;10:117.
12. Vaona A, Banzi R, Kwag KH, Rigon G, Cereda D, Pecoraro V. (2018) E-learning for health professionals. *Cochrane Database Syst Rev* 2018 Jan 21;1:CD011736 [FREE Full text] [doi: 10.1002/14651858.CD011736.pub2]

РАЗВОЈНИОТ НАЧИН НА РАЗМИСЛУВАЊЕ И КОНСПИРАТИВНИОТ МЕНТАЛИТЕТ КАЈ СТУДЕНТИТЕ ВО СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА.

Виш пред. м-р Горазд Смилевски

Бизнис академија Смилевски,

gorazd.smilevski@bas.edu.mk

удк/udk: 378.096:005]:159.955.6-057.875:303.62(497.7)

Апстракт

Студентите кои студираат стручни студии по менаџмент во Северна Македонија претендираат да бидат идните одлучувачи и стратегии во деловниот свет. Од нив се очекува континуирано да се надградуваат и развиваат себе и своите компетенции, но и да иновираат процеси и услуги со што ќе ги донесат во конкурентска предност организациите кои тие ќе ги водат или ќе ја направат поефикасна изведбата во одделите кои тие ќе ги менаџираат. Овој труд има за цел да ги воочи и квантифицива развојниот начин на размислување (growth mindset) и конспиративниот менталитет (conspiracy mentality) кај испитаниците – студенти на стручни студии по менаџмент и наодите да ги спореди со националните и глобалните наоди за овие две компоненти кои се веќе присутни низ постојните истражувања и литература.

Клучни зборови: развоен начин на размислување, конспиративен менталитет, личен развој, иновации

GROWTH MINDSET AND CONSPIRACY MENTALITY AMONG STUDENTS IN NORTH MACEDONIA

Sen. lect. Gorazd Smilevski MSc

Business Academy Smilevski,

gorazd.smilevski@bas.edu.mk

Abstract

Students enrolled at professional studies in management in North Macedonia are expected to be the future decision-makers and strategists in the business world. They are expected to continuously upgrade and develop themselves and their competencies, but also to innovate processes and services that will bring competitive advantage to the organizations that they will lead or make the performance more efficient in the departments that they will manage. This paper aims to identify and quantify the growth mindset and the conspiracy mentality among the respondents - students of professional studies in management and to compare the findings to the national and global findings for these two components which are already present throughout existing research and literature.

Key words: growth mindset, conspiracy mentality, personal development, innovation

1. Вовед

Иновациите, развојот на организациите и економскиот раст воопшто се придвижувани од асертивни и иновативни водачи. Клучни карактеристики на ваквите водачи се развојниот начин на размислување (growth mindset), вештините на критичко размислување и рационалниот светоглед.

Имајќи ги предвид традиционално ниските рангирања на Северна Македонија на глобалните студии за иновативност и економски раст, се поставува прашањето околу детерминантите на ваквите состојби во земјата. Набљудувани во својот социјално-културолошки контекст, менталитетот и споделениот светоглед кај населението, а особено кај неговите водачи би биле клучни индикатори за перспективите и трендовите за економски и културен развој.

Овој труд ќе се обиде да даде увид во начинот на размислување кој доминира помеѓу идните оперативни и стратешки менаѢери во РСМ, како и степенот на конспиративност на нивниот менталитет, како две од личностните карактеристики кои го формираат мозаикот на македонскиот организациски водач.

2. Преглед на литература

2.1 Развоен начин на размислување

Според Кариса Ромеро, развојниот начин на размислување е уверувањето дека интелигенцијата може да се развива. Студентите со ваков начин на размислување веруваат дека можат да станат поумни доколку напорно работат, дека можат да усвојат и применуваат нови пристапи во учењето стратегии и знаат да побараат помош кога таа им е потребна. Од друга страна, фиксираниот начин на размислување е убедувањето дека интелигенцијата е неменлива, дека се стекнува со раѓањето и дека нема нешто што може да се направи околу тоа.

Перцепцијата на менливоста на интелигенцијата ги засега мислите на студентите, нивното однесување, и конечно, нивниот академски успех. Кај студентите со фиксен начин на размислување, стекнувањето нови знаења, социјалната интеракција која го придружува образовниот процес и проверката на знаењата можат да бидат заканувачки ситуации во кои постои ризик да се осетат или да изгледаат „глупаво.“ Студентите со фиксен начин на размислување веруваат дека нивните интелектуални способности се ограничени и покажуваат тенденција кон докажување наместо кон подобрување. (Dweck, Leggett, 1988). Честопати се загрижени за своите способности, што може да доведе до деструктивни мисли кога ќе се најдат соочени со предизвиците и неуспесите.

Од друга страна, студентите со развоен начин на размислување студиите ги доживуваат како возбудливо место за раст, прифаќајќи ги предизвиците како можности за развој на мајсторство (Yeager, Dweck 2012). Ваквите учениците попозитивно гледаат на напорот и на вложениот труд. Напорот го сметаат како начин да научат и да ја развијат својата интелигенција и разбираат дека борбата со задача што сè уште не ја совладале е единствениот начин да се случи раст. Оттука, овие студенти имаат поголема веројатност да напредуваат при соочувањето со предизвиците.

2.2 Конспиративен менталитет

„Конспирација“ е таен заговор на двајца или повеќе моќни актери (Keeley, 1999; Pigden, 1995). Конспирациите и конспиративниот начин на размислување се присутни низ сите времиња, култури и популации (Butter, Knight, 2020). Се поголемиот број истражувања на оваа тема откриваат дека сигурен предиктор за верување во една теорија на заговор е верувањето во друга теорија на заговор (Goertzel, 1994).

Така, се чини дека луѓето се разликуваат во нивната предиспозиција да ги објаснуваат настаните како заговори, што понекогаш се нарекува „менталитет на заговор“ или „конспиративен менталитет“ (Moscovici, 2020).

Ваквите верувања се поврзуваат со согласност (agreeableness), ниски нивоа на самопочит, одредени негативни ставови кон авторитетот и параноја (Darwin, et al., 2011). Понатаму, нарцизам, претерано позитивно гледиште за себе, когнитивни предрасуди (потврдна пристрасност или илузорни корелации) и послабо аналитичко расудување се поврзуваат со конспиративниот менталитет (Douglas et al., 2017; Goreis and Voracek, 2019).

Како мерен инструмент на овој аспект на личност се користеше Прашалникот за конспиративен менталитет (Conspiracy Mentality Questionnaire - CMQ; Bruder et al., 2013) Прашалникот е користен во најмалку четири издржани студии, испитана е неговата факторска структура, неговата веродостојност, мерната еквивалентност низ културите и нејзината конвергентна, дискриминантна и предвидлива валидност. Затоа, инструментот може да се користи за да се испитуваат разликите во заговорничкиот менталитет помеѓу европските, северноамериканските и блискоисточните култури.

Студија за мерење на индивидуалните реазлики во генерички верувања во теориите на заговор широм култури, (Bruder, et.al, 2020) која го користи овој прашалник забележува значаен главен ефект во разликите помеѓу четири испитувани култури (САД, Бритаанија, Германија и Турција).

Менталитетот на заговор кај турските учесници ($M = 7,3$; $SD = 2,1$) е значително повисок од оној на останатите групи ($ds > 0,58$), додека германските учесници имаат пониски резултати од другите групи ($M = 5,9$; $SD = 2,1$). Споредбите на средните нивоа на менталитетот на заговор открија повисоки нивоа во Турција отколку во западноевропските и северноамери-канските земји.

Имајќи ја предвид културолошката блискост со турската култура, се очекува резултатите од ова истражување да бидат поблиски до оние од Турција, споредено со оние на западните култури.

3. Методологија

Истражувањето се спроведе во периодот октомври-ноември 2022, на група од 94 испитаници, студенти на стручни студии по менаџмент од РСМ на возраст од 19 до 55 години. Анкетата беше анонимна, спроведена електронски, а од демографски податоци побарани беа единствено година на раѓање и статус на студент, за да се придонесе кон поголема веродостојност на прибраните податоците. Анкетата се состои од вкупно 10 прашања.

Испитаниците се стратифицирани во две групи именувани како редовни студенти (19-21 години) и вонредни студенти (22-55 години). Ваквата поделба е направена заради овозможување споредба на наодите на ниво на генерации, согласно Моделот на генерации на Штраус и Хоув (Strauss, Howe, 1991).

Од постојните инструменти за утврдување на начинот на размислување, за потребите на овој труд, а во контекст на целната група испитаници, одбран е Инвентарот за развоен и фиксен начин на размислување, подготвен од Роберт Гринлиф. (Greenleaf, 2014). Инструментот се состои од 5 искази на седум-степен ликертова скала. Утврдува 5 категории на начин на размислување: развоен начин на размислување, умерено развоен начин на размислување, мешан начин на размислување, умерено фиксен начин на размислување и фиксен начин на размислување. Спореден со Скалата за развоен начин на размислување на Карол Двек кој се состои од 3 категории, (Dweck, 1999), овој инструмент е проширен со искази кои се однесуваат на односот кон работата и ставот кон успехот на другите.

За утврдување на конспиративноста на светогледот на испитаниците се искористи Прашалникот за конспиративен менталитет (Conspiracy Mentality Questionnaire – CMQ). Прашалникот се состои од пет ставки со општи изјави кои доловуваат конспиративен поглед на настаните во светот. Испитаниците се позиционираат на ликертова скали од 11 степени за тоа колку е веројатно тврдењето дека секоја од ставките е вистинита од 0 (0% или сигурно не) до 10 (100% сигурно)

4. Results and discussion

Анкетата ја пополнија во целост 94 испитаници, од кои 21 редовен студент (19-22 години) и 73 вонредни студенти (22-55 години)

Во однос на начинот на размислување, резултатите покажуваат среден резултат од 19,69 во опсег од 5 до 35. Согласно скалата на инвентарот и приложените толкувања, опсегот од 18-22 се смета за мешан начин на размислување, каде постои подвоеност околу уверувањето дека личниот раст и развој се можни како смислен, намерен напор и дека капацитетите на човекот се дадени од раѓање.

Од генерациски аспект, редовните студенти, карактеризирани како Генерација 3 (Generation Z) имаат поголем отклон кон умерено фиксен начин на размислување со среден резултат од 20.90, споредено со средниот резултат од 19.34 кај другите две генерации (X и Y).

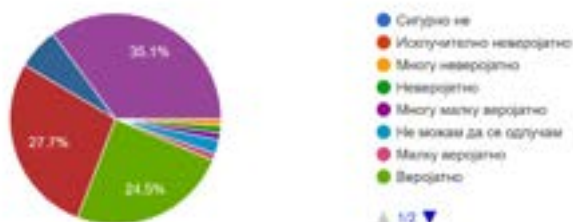
Во отсуство на студии кои утврдуваат национални просеци со користење на овој инструмент, толкувањето на овие наоди ќе се потпре на теоретските наводи и толкувањата дадени од авторот на истиот.

Имајќи предвид дека испитаниците се на прв и втор циклус на академски студии за професионален менаџмент, а понатаму идни менаџери и водачи во своите индустрии, овие резултати не се особено охрабрувачки во поглед на перспективите за долгорочен индивидуален, но и организациски раст и развој во РСМ.

Прашалникот за конспиративен менталитет се состои од пет искази, на еднаесетстепен скала.

Во однос на тврдењето „Голем број многу важни работи се случуваат во светот, за кои јавноста никогаш не е информирана“ од сите испитаници, вкупно 89 (94,7%) сметаат дека е веројатно во некој степен, со 33 (35,1%) испитаници кои се сосем сигурни во тоа (сигурно да).

Голем број многу важни работи се случуваат во светот, за кои јавноста никогаш не е информирана.
94 responses



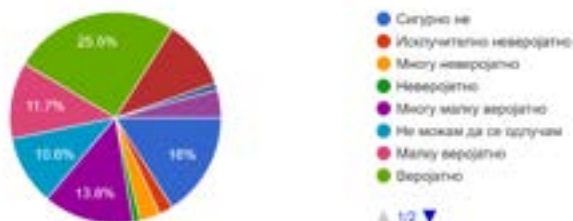
Околу тврдењето „Политичарите обично не ни ги кажуваат вистинските мотиви за своите одлуки.“, повторно, 89 (94,7%) испитаници го сметаат за веројатно во некој степен, со дури 48 (51,1%) кои се сосем сигурни во тоа (сигурно да).

Политичарите обично не ни ги кажуваат вистинските мотиви за своите одлуки.
94 responses



Вкупно 50 (53,2%) од испитаниците сметаат дека „Владините агенции внимателно ги следат сите граѓани“, каде најголем дел од нив (24 или 25,5%) сметаат дека е тоа веројатно.

Владините агенции внимателно ги следат сите граѓани.
94 испитаници



Исказот „Настаните за кои површно се чини дека не се поврзани често се резултат на тајни активности“ вкупно 69 од испитаниците го сметаат за вистинит до некој степен, од кои 12 (12,8%) се сосем сигурни, а најмногу од нив 37 (39,4%) сметаат дека е тоа веројатно.

Настаните за кои површно се чини дека не се поврзани често се резултат на тајни активности.
94 испитаници



Конечно, околу последниот исказ, „Постојат тајни организации кои во голема мера влијаат на политичките одлуки“, вкупно 79 (84%) од испитаниците се согласни дека е веројатен до некој степен. 28 се сосем сигурни во тоа.

Постојат тајни организации кои во голема мера влијаат на политичките одлуки.
94 испитаници



Средните вредности за секое од тврдењата и вкупната средна вредност на одговорите се прикажани во следната табела

Исказ	Срд. врд.
Голем број многу важни работи се случуваат во светот, за кои јавноста никогаш не е информирана.	9,28
Политичарите обично не ни ги кажуваат вистинските мотиви за своите одлуки.	8,22
Владините агенции внимателно ги следат сите граѓани.	6,06
Настаните за кои површно се чини дека не се поврзани често се резултат на тајни активности.	7,62
Постојат тајни организации кои во голема мера влијаат на политичките одлуки.	8,61
Просек	7,96

Споредено со резултати од претходни истражувања во кои се користи истиот инструмент, агрегираните средни вредности можат да се стават во културолошки контекст. Истражувањето на Брудер и други, Мерење на индивидуалните разлики во генерички верувања во теории на заговор нотира средни вредности на резултатите во контекст на културата, а преку јазикот на кој се задава прашаникот. Студијата утврдува просечни вредности за 4 култури, и тоа англиска верзија (САД и Обединетото кралство со Ирска) со просек 6,25, германска верзија со просек 5,9 и турска верзија со просек 7,3. Во табелата се додадени вредностите од примерокот со македонската верзија.

Исказ	USA/UK	DE	TUR	MKD
Голем број многу важни работи...	8,00	8,04	8,84	9,28
Политичарите обично не...	8,12	7,48	8,68	8,22
Владините агенции внимателно...	3,90	3,35	3,72	6,06
Настаните за кои површно се чини...	4,69	4,59	6,97	7,62
Постојат тајни организации...	6,54	6,22	8,23	8,61
	6,25	5,9	7,3	8,0

Забележливи се високите вредности на индивидуалните агрегирани средни вредности, но и на вкупната средна вредност во споредба со западните култури, но и споредено со турската, која е култура од источните цивилизации. Средните вредности се повисоки кај сите пет искази, што во целост потврдува високо ниво на конспиративност на менталитетот на испитаниците.

5. Заклучок

Резултатите од ова истражување даваат посреден увид во некои од детерминантите на слабата иновативност и забавениот економски и социјален развој во РСМ. Доминантниот начин на размислување (мешан) во спрега со особено високиот степен на конспиративност на менталитетот се очигледно дел од културолошката и ментална матрица на регионот, каде преовладува верувањето дека успехот и остварувањата зависат од сили и влијанија кои се вон дофатот на индивидуата. Дополнително загрижува негативниот тренд кај испитаниците од поновата генерација што ги прави перспективите за поттикнување на иновативноста, растот и развојот во РСМ уште понеизвесни.

6. Референци

1. Strauss, William. and Neil Howe. *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York, William Morrow and Company Inc, 1991.
2. Hannah Darwin, Nick Neave, Joni Holmes, Belief in conspiracy theories. The role of paranormal belief, paranoid ideation and schizotypy, *Personality and Individual Differences*, Volume 50, Issue 8, 2011
3. van Prooijen, J. W. *The Psychology of Conspiracy Theories* (Routledge, 2018).
4. Butter, M. & Knight, P. (eds) *Routledge Handbook of Conspiracy Theories* (Routledge, 2020).
5. Bruder M, Haffke P, Neave N, Nouripanah N and Imhoff R (2013) Measuring individual differences in generic beliefs in conspiracy theories across cultures: Conspiracy Mentality Questionnaire. *Front. Psychol.* 4:225. doi: 10.3389/fpsyg.2013.00225
6. Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist*, 47(4), 302-314.

МЕРЕЊЕ И РЕЗУЛТАТИ ОД ВРАЌАЊАТА НА ВОЗИЛА И ИМПЛИКАЦИЈА ОД ИСТИТЕ ВО ПОДОБРУВАЊЕТО НА РАБОТНИОТ ПРОЦЕС

Д-р. Васил Стамболиски

дипл. маш. инж, Еуроимпекс ДОО – Скопје,

e-mail: vasil@euroimpex.com.mk

удк/udk: 005.32:658.89]:629.3.081.2(497.7)

АПСТРАКТ

Развојот на организациите низ бројните транзициски периоди, доведе до промена на начинот на однесување кон корисниците на производи и услуги. Имено, клиентот полека но сигурно го зезеде примарното место во организациите и големиот дел од стратемиските активности што организациите ги преземаат се во насока на задоволување на нивните потреби. Транзицискиот период доведе до промена и во автомобилската индустрија.

За поле на истражување на авторот на овој труд е земен еден од најголемите Импортерски Центри за нови возила во регионот. Имено компанијата е импортер, а воедно и сервисер на два големи светски автомобилски брeнда на териотеријата на Балканскиот полуостров со голема дилерска и сервисна мрежа со централа во Скопје.

Авторот по анализата на направеното истражување за задоволство на клиентите во периодот од една година, и по консултациите со актуеланата европска и светска литература од областа, дојде до сознание дека со мерење на враќањата на возила во сервисните центри и нивното намалување ќе придонесе за зголемување на нивото на задоволството на клиентите.

Како заклучни согледувања дадени се резултатите од мерењето, како и импликациите на истото врз задоволството на клиентите по завршена сервисна услуга.

Клучни зборови: Возила, Сервисен центар, Враќање на возило, Задоволство.

MEASUREMENT AND RESULTS OF VEHICLE RETURNS AND THEIR IMPLICATION IN WORKING PROCESS IMPROVEMENT

Ph.D Vasil STAMBOLISKI

grad. mech. eng, Euroimpex DOO – Skopje

e-mail: vasil@euroimpex.com.mk

ABSTRACT

The development of organizations through numerous transition periods has led to a change in the way of behavior towards the users of products and services. Namely, the customer slowly but surely took the primary place in the organizations and the great part of the strategic activities that the organizations undertake are in the direction of satisfying customer needs. The transition period also led to a change in the automotive industry.

One of the largest Import Centers for new vehicles in the region is taken as the field of research of the author of this paper. Namely, the company is an importer and at the same time a service provider of two major world vehicle brands on the territory of the Balkan, with a large dealer and service network with headquarters in Skopje.

The author, after the analysis of the customer satisfaction survey carried out over the period of one year, and after consulting the current European and world literature in the field, came to the realization that by measuring the returns of vehicles to the service centers and their reduction will contribute to increasing the level of customer satisfaction.

The results of the measurement, as well as the implications of the same on customer satisfaction after a completed service, are given as concluding observations.

Keywords: Vehicles, Service Centre, Vehicle Return, Satisfaction.

Вовед

Во светот на продуктите кои имаат краток животен циклус, каде на пример, животниот циклус на ТВ и/или компјутерот е мерен во месеци или пак кај комплексните продукти како автомобилот и сл. каде што е потребно неколку години да се развијат, способноста да се заменат продуктите со подобри верзии е многу важна. „Конкурентноста на време“ го рефлектира зголемениот притисок на организациите не само да воведуваат нови продукти туку тоа да го прават побрзо од конкуренцијата.

Во исто време развојот на новиот продукт е важна способност бидејќи средината е константно променлива. Промената во социо - економското поле (во она што луѓето веруваат, очекуваат, сакаат и заработуваат) креира можности и органичувања. Конкурентноста може да воведат нови продукти кои ја претставуваат најголемата закана за постојната позиција на пазарот. Во сите овие ситуации организацијата треба да биде способна да одговори низ иновација на продуктот. Се додека новите продукти често се гледаат како сечило на иновацијата на пазарот, иновацијата на процесот игра важна стратeгиска улога. Станувањето способно да се направи нешто што никој друг не го може или да се направи нешто на начин кој е подобар отколку на другите е моќен извор на конкурентска предност.

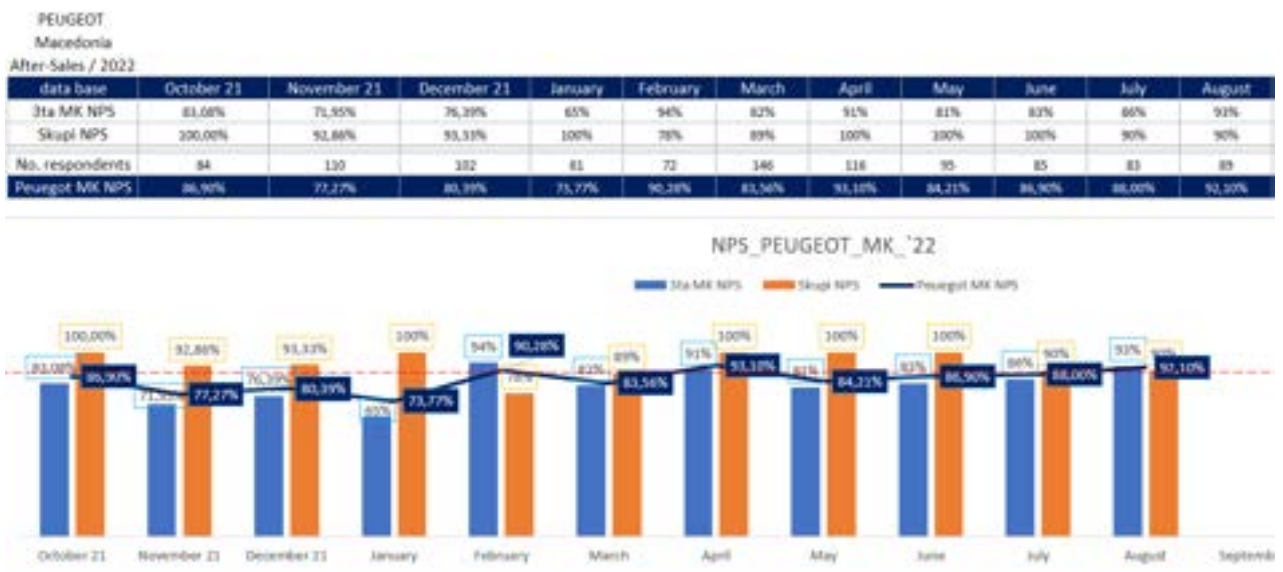
На пример, Јапонската доминантност во доцните години на 20-тиот век во различните сектори - автомобили, моторцикли, бродоградилишта, електроника се должи во голем дел на супериорните способности во прозидството, што е резултат на конзистентен модел на иновација во процесот. Производниот систем на Toyota и на него еквивалентниот систем во Honda и Nissan води со предност во преформансите околу 2 наспрема 1 автомобил во просек, во прозидството на автомобили, следејќи ги индикаторите на квалитет и продуктивноста. Едноставно, станувањето способно да се понуди подобар продукт и/ или услуга побрзо, поефтино и поквалитетно уште долго ќе се гледа како извор на конкурентност. [1]

Анализа на задоволството на клиентите по завршена сервисна услуга

За поле на истражување авторот зема еден од поголемите импортерски центри за возила на Балканот, каде покрај Македонија ги покрива и Србија, Црна Гора, Косово и Албанија каде има развиено комплетна пост-продажна организација, а беше потикнат од континуираните месечни истражувања направени на задоволството на клиентите, од каде може да се види дека последниот период има константно релативно висок процент на задоволни клиенти нешто под 90%, со што не се задоволени барањата на принципалите кои ги застапува каде како цел е зацртано задоволство по завршена сервисна услуга над 90%. Задоволството на клиентите се мери континуирано од независна агенција преку телефонски анкети, а резултатите се дадени на наредните два графика (Слика 1 и Слика 2). [2]



Слика 1



Слика 2

Намалувањето е последица на падот на економијата во земјата и во земјите од регионот и намалениот број на продадени возила, но пред се треба да се направи нешто во однос на квалитетот и да се направи одредена тразиција на начинот на сервисирање и подобрување на квалитетот на истото со која ќе се мери враќањето на клиентите по направена сервисна услуга. Со тоа би се имало реална слика на работењето и квалитетот на завршената работа. Во понатамошниот дел од трудот ќе биде комплетно разработена процедурата за справување со враќањата во сервис.

Цел: Да се биде организиран во откривање, процесирање и следење на враќањето на возилата во сервис за да се врати задоволството на клиентот и да се намалат трошоците поврзани со лош квалитет на завршената работа.

Имплементација на враќањето на возила по завршен сервис

Предизвикот на воспоставување на споменатото мерење и справување на враќањата на возила по завршената сервисна услуга е следната.

Да се намалат враќањата во сервис за да:

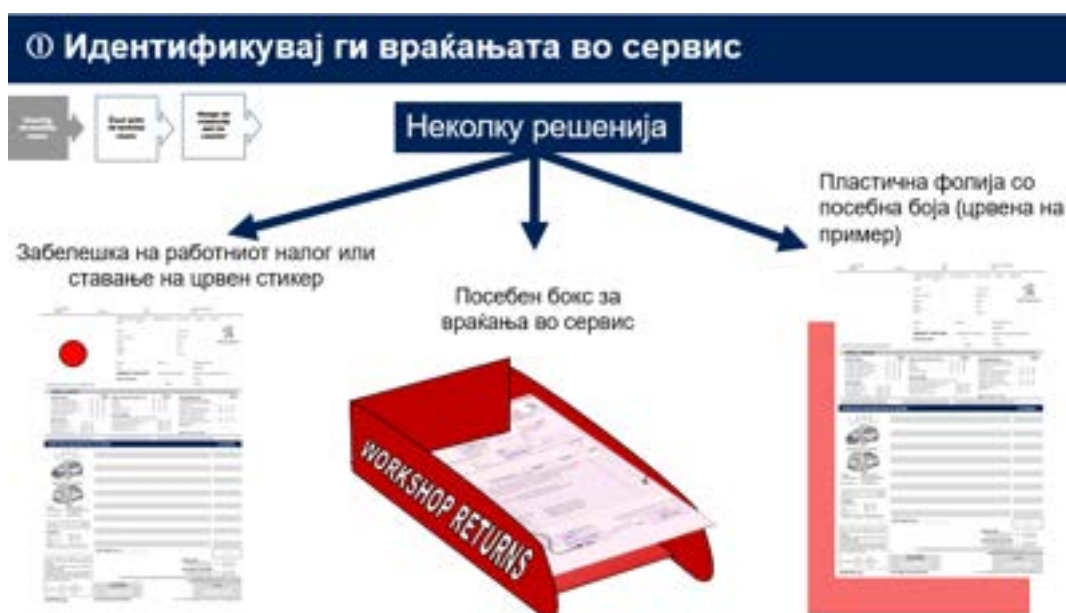
- Ја зголемите лојалноста на мрежата,
- Го минимизирате незадоволството на клиентите,
- Се зголеми профитот,
- Да развиете бизнис со ослободување на сервисните капацитети.

Да се даде посветеност на константно подобрување со идентификација и контролирање на враќањата во сервис, а за да го направиме ова со анализа на постојната светска литература од областа и со препораките од принципалите изготвен е оперативен стандард за истото, со следната цел даа му се помогне на Менаџерот за Пост-Продажба во идентификација и справување со причините за враќање во сервис:

- Неточна дијагноза,
- Техничкото игнорирање на производот,
- Лош квалитет или делумна работа,
- Нерасположивост на резервни делови,
- Делумна примена на процесот на прием во сервис или воопшто не применување на истиот,

И воедно најважното е да се воспостави контрола за подигнување на свеста на целиот персонал на Пост-продажба во врска со предизвиците за враќање во сервис и да се намали бројот на истите.

За да може да се имплементира споменатиот оперативен стандард, најпрво е потребно идентификување на засегнатите возила, а истото се прави на неколку начина, како што е покажано на наредните слики. (Слика 3, Слика 4 и Слика5) [2]



Слика 3



Слика 4



Слика 5

ПРОЦЕСИРАЊЕ ГО ВРАЌАЊЕТО НА ВОЗИЛОТО ВО СЕРВИС, се врши низ следните чекори:

- Гарантирајте му на Клиентот посебно внимателен дочек.
- Клиентот се пречекува мирно во присуство на Сервисниот Менаџер.
- Техничкиот Советник ги забележува симптомите на дефектот и кога тој се појавува, користејќи го формуларот за случајот на клиентот (доколку е потребно).
- Техничкиот Советник прави тест возење со Клиентот, во зависност од причината за враќање на возилото.

Забележете го возилото како возило кое се враќа во сервис.

Рецепционерот му понудува термин на клиентот за враќање на возилото и се осигурува дека Сервисниот Менаџер ќе биде на располагање доколку е потребно во согласност со причината за враќање на возилото.

Сите овие чекори се дадени и наведени во формуларот на оперативниот стандард за враќање на возила, кој е формализиран на ниво на компанијата, бредновите и мрежата, а неговиот изглед е даден на наредната слика. (Слика 6) [3]

ОПЕРАТИВЕН СТАНДАРД ЗА ВРАЌАЊЕ ВО СЕРВИСОТ
ВРАЌАЊА ВО СЕРВИСОТ

Внеси го името на сервисната мрежа

- 1 Враќањата во сервисот се идентификувани кога ќе биде договорен датум**
 - Во service box,
 - Во распоредот на сервисот,
 - The Service Reception Coordinator (SRC) го информира шефот за пост-продажба.
- 2 Материјалите за “враќање во сервисот” се идентификувани**
 - На работниот налог
Пример со марка
 - Со помош на папка со специфична боја.
- 3 Возилата кои се враќаат во сервисот се идентификувани**
 - На распоредот на работење на сервисот,
 - Возилата се обележани за време на контрола на возилото при прием и се вадат обележјето кога се врши проверка пред да се врати возилото на странката.
- 4 Проверката на квалитетот пред враќање на возилото е извршено секогаш од страна на личност одредена од менаџерот за пост-продажба**
- 5 Кога возилото се враќа, советникот ги објаснува деталите од завршената работа на странката**
 - Возилото се враќа на странката од страна на менаџерот за пост-продажба во случај на расправија,
 - Се прави тест возење со странката, доколку е неопходно.
- 6 Визуелен водач за излез од сервисот е поставен на видно место**
 - Визуелно следење е ставено на видно место и се состои од:
 - Идентификација за повторливите причини за враќање во сервисот,
 - Анализа на индикаторите за “враќање во сервисот” (стапка на поврат во пост-продажба, нефактурирани часови, поплаки од странките, ...) и превземање на активности.
 - Проверка на извршувањето на одлучените активности.

Пример: шема за визуелно следење

Технички советник:	Сервисна точка:	Направено од:
--------------------	-----------------	---------------

Слика 6

Осврт и импликации од истражувањето

Од направените истражувања почнати кон крајот година кога е и воведен трансферзалниот оперативен стандард може да се каже дека истиот не е прифатен со задоволство кај директните извршители, од причина да им се зголемува одговорноста, а воедно на површина испливуваат и нивните слаби страни. Така да дел од вратените возила не се пријавуваат мислејќи дека така ќе се постигне подобар ефект, не сфаќајќи ја целта дека ќе се најдат слабите точки и со нивно подобрување ќе се подобри квалитетот.

За да сето биде како треба направени се неколку обуки на вработените, објаснета им е целта, а и користени се сите претходно споменати алатки дадени од принципалот, а резултатите од истражувањето во еден од сервисните центри, по месеци и извршители за првите 6 (шест) месеци од 2022 година е даден на нареднара слика. (Слика 7) [4]

	1		2		3		4		5		6	
	PH	BPH	PH	BPH	PH	BPH	PH	BPH	PH	BPH	PH	BPH
Електричар 1	89	0	124	0	110	0	97	0	144	1	85	0
Електричар 2	75	0	82	0	105	2	57	0	0	0	0	0
Електричар 3	94	0	77	1	125	0	129	1	156	1	158	2
Механичар 1	15	0	53	0	57	0	55	0	47	0	93	0
Механичар 2	24	0	25	0	29	0	34	0	44	0	64	0
Механичар 3	27	0	25	0	43	0	31	0	36	0	45	1
Механичар 4	61	1	70	0	72	1	66	1	111	1	93	0
Механичар 5	41	0	39	0	52	0	60	0	57	1	74	1
Механичар 6	28	0	17	1	22	0	7	0	28	0	21	0
Механичар 7	21	0	29	1	26	0	35	0	26	0	23	0
Механичар 8	16	0	43	0	43	0	50	0	55	0	26	0
Механичар 9	28	0	42	0	42	0	40	1	33	0	64	1
Механичар 10	50	1	68	0	85	0	43	0	69	1	64	0
ЛИМАРИЗА	46	0	71	1	78	0	55	0	53	0	60	0
Сервис 2	145	1	158	0	137	0	148	1	115	0	106	0
		3		4		3		4		5		5

Слика 7

Од табелата на Слика 7 се гледа дека до сега вкупниот процент на вратени возила не е повеќе од 1,5% што и не е некој голем процент, со оглед на големиот број на влезови во сервис и се гледа дека не отпаѓа ни по едно возило на извршител што е во сооднос со барањата и целите на принципалите. [5]

Заклучок

Со имплементирањето на мерењето и мониторирањето на враќањата во сервис по завршена сервисна услуга која до сега не е имплементирана во ниеден друг импортрески центар за возила, па ни во ниедна независна гаража, може само да се претпостави колкава конкурентска предност ќе има овој импортерски центар над останатите, како кај нас така и во регионот. Користејќи ја оваа алатка како во своите сервиси така и во сервисите на овластената сервисна мрежа импортерскиот центар треба во иднина да биде препознатлив по својот висок квалитет на дадена услуга и минимален број на вратени возила по завршена сервисна услуга. Ова воедно значи задржување на постојните и придобивање на нови клиенти и зголемување на нивното задоволство.

Користена литература

1. М. Марковска, Иновативен менаѢмент, Компендим, БАС – Бизнес Академија Смилевски – Скопје, 2010, стр. 9-10.
2. Automobiles Peugeot, Animation du retour atelier Argumentaite_V2, стр. 10.
3. Automobiles Peugeot – Operational standard, Handling Workshop Returns, P101024_N001_GB_V01, 24.10.2018, стр. 2.
4. ЕУИ-521-101, Цели на квалитет, Процедура од системот за квалитет ИСО 9001/2015, на Еуроимпекс, Скопје, 07.06.2017, стр. 2-3,
5. В. Стамболиски, Градење на ефективни тимови како предуслов за зголемување квалитетот на дадената услуга и зголемена продуктивност, Докторска дисертација, УКИМ, Машински Факултет Скопје, 2010,

ФОРУМ 3/FORUM 3:

Тенденции кон идните предизвици / Tendencies toward future challenges

ПРИМЕНА НА BALANCED SCORECARD МЕТОДОТ ВО МЕНАЏМЕНТОТ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ ВО ВИСОКОТО ОБРАЗОВАНИЕ.....	196
М-р Билјана Галовска	
APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD METHOD IN PERFORMANCE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION.....	197
Biljana Galovska, M.Sc	
ВЛИЈАНИЕТО НА БРЕНДОТ НА РАБОТОДАВАЧОТ ВРЗ ПРИВЛЕКУВАЊЕ НА ТАЛЕНТИ	206
Проф. д-р Даниела Карадаков Проф. д-р Гордана Тасевска	
THE INFLUENCE OF EMPLOYER BRAND ON ATTRACTING TALENTS	207
Prof. Daniela Karadakov, Ph.D. Prof. Gordana Tasevska, Ph.D.	
ЕКОЛОШКИ МЕНАЏМЕНТ ЦИЈУ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА.....	217
Daniela Kuzmanović	
ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN AIM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT.....	218
Daniela Kuzmanović	
УЛОГАТА НА ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЈА ВО РАЗВОЈ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА	227
Јосиф Петровски, Кристина Петровска, Весна Стојановска	
THE ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE	228
Josif Petrovski,	

Kristina Petrovska, Vesna Stojanovska	
ПРИДОБИВКИТЕ ОД ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЈА ВО ОРГАНИЗАЦИЈИТЕ ..	233
Андријана Апостолова, МБА Ана Христовски, МБА	
THE BENEFITS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN ORGANIZATIONS	234
Andriana Apostolova, MBA Ana Hristovski, MBA	
MULTI-GENERATION TEAM MANAGEMENT.....	239
Vladimir Gonovski PhD	
TRANZICIЈА КА СІRKULARNOЈ EKONOMIЈI- SVEST U SRBIЈI O OSNOVNIM PRINCIPIМА СІRKULARNE EKONOMIЈE.....	244
Stoimenov Suzana	
TRANSITION TO THE CIRCULAR ECONOMY - AWARENESS IN SERBIA OF THE BASIC PRINCIPLES OF THE CIRCULAR ECONOMY	245
Stoimenov Suzana	
ОДРЖЛИВОСТ, ЗЕЛЕН МАРКЕТИНГ И ЗЕЛЕНА ЕКОНОМИЈА.....	253
Доц. д-р Гордана Серафимовиќ Проф. д-р Маја Кузмановска	
SUSTAINABILITY, GREEN MARKETING, AND GREEN ECONOMY	254
Assistant professor Gordana Serafimovic Prof. Maja Kuzmanovska, Ph.D.	
ЗЕЛЕН МАРКЕТИНГ ВО ФУНКЦИЈА НА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ НА БИЗНИСИТЕ.....	261
Asst. Prof. Dr. Арјета Амзай	
GREEN MARKETING FOR SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT	263
Asst. Prof. Dr. Arjeta Amzai	
ЗЕЛЕНИТЕ РАБОТНИ МЕСТА КАКО ПРЕДИЗВИК ЗА ИДНИНАТА НА ПАЗАРОТ НА ТРУДОТ	271
Проф. д-р Гордана Тасевска Проф. д-р Даниела Карадаков	
GREEN JOBS AS A CHALLENGE FOR THE FUTURE OF THE LABOR MARKET.....	272
Prof. Gordana Tasevska, Ph.D. Prof. Daniela Karadakov, Ph.D.	
BRANDING AND REBRANDING OF ORGANIZATIONS	278
Ljiljana Stošić Mihajlović	

Marija Mihajlović	
ТРАНЗИЦИСКИ МЕНАѢМЕНТ КАКО ИНОВАТИВЕН МОДЕЛ ЗА МЕНАѢИРАЊЕНА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ ОД ПРОЦЕСИТЕ НА ТРАНЗИЦИЈА	284
Вонр. проф. др Марија Котевска Димовска Проф. др Менде Солунчевски	
TRANSITION MANAGEMENT AS AN INNOVATIVE MODEL FOR MANAGING SUSTAINABLE DEVELOPMENT FROM THE TRANSITION PROCESS	285
Marija Kotevska Dimovska, PhD Mende Solunčevski, PhD	
МОДЕЛ ЗА РАЗВОЈ НА СИСТЕМСКОТО РАЗМИСЛУВАЊЕ ЗА КРЕИРАЊЕ НА ВИСОКО ЕФЕКТИВНИ ТИМОВИ	292
Виш пред. м-р Иван Ѓорѓиевски	
SYSTEM THINKING DEVELOPMENT MODEL FOR CREATING HIGHLY EFFECTIVE TEAMS	293
Sen. lect. Ivan Gjorgjievski MSc,	
ZAPOŠLJAVANJE I RADNO ANGAŽOVANJE HIGH-FLYER- a	300
Dr Slobodan Čamilović, prof. emeritus	
RECRUITMENT AND EMPLOYMENT OF HIGH-FLYERS	301
Dr Slobodan Camilovic, prof. emeritus	
ПОТРЕБАТА ОД КОУЧИНГ И МЕНТОРИНГ ВО СОЗДАВАЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КЛИМА ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ НА ПОДОБРИ ДЕЛОВНИ РЕЗУЛТАТИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ	309
М-р Фроска Смилкова	
THE NEED OF COACHING AND MENTORING IN THE CREATION OF ORGANIZATIONAL CLIMATE FOR ACHIEVING BETTER BUSINESS RESULTS WITHIN ORGANIZATIONS	310
Froska Smilkova, MSc	

ПРИМЕНА НА BALANCED SCORECARD МЕТОДОТ ВО МЕНАЏМЕНТОТ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ ВО ВИСОКОТО ОБРАЗОВАНИЕ

М-р Билјана Галовска

Бизнис Академија Смилевски

biljana.galovska@bas.edu.mk

удк/udk: 378.07:005.332.1]:303.22

АПСТРАКТ

Високообразовните институции се меѓу најважните организации во општеството кои се соочуваат со комплексни промени и неизвесност во економски, политички, социјални, образовни, технолошки полиња, барајќи нови форми на управување и мерење на перформансите. Во динамичните променливо опкружувањето процесите на одлучување во високообразовните институции стануваат сè покомплексни. Тие се предмет на процедури за оцена на квалитетот со вреднување на академски, истражувачки, како и деловни активности. За да останат повеќе конкурентни и одржливи со текот на времето и промените кои се случуваат, неопходно е воведување и развој на стратегиски модели за управување со внатрешните резултати, како и зајакнување на надворешните односи. Во тој контекст постојат неколку универзитети ширум светот особено во САД, Велика Британија, Австралија, Канада и Јамајка кои го имплементирале Balanced Scorecard (BSC) концептот, кој се темели на следење на перформансите не само преку финансиски индикатори, туку преку комбинација со нефинансиски индикатори и опфаќа четири перспективи. Бидејќи има се поголема потреба за мерење на перформансите, неопходно е да се преиспитаат и преформулираат мерните рамки за успешност. BSC може да биде алатка за поврзувањена визијата, мисијата, стратегиите и оперативни активности и за мапирање на цели и задачи. Концептот на Balanced Scorecard потсетува на контролна табла на авион каде менаџерот ја има улогата на пилот. Сложениот концепт опфаќа голем број информации во поглед на висината, горивото, оддалеченоста, брзината и други индикатори чии информации треба да се во баланс, за да може да се управува. Користењето само на една информација може да биде фатално и опасно. Пилотот треба да биде способен да ги анализира овие информации или перформанси во повеќе области истовремено. Моделот на BSC не претставува универзален модел за секоја организација и истиот може да биде проширен, односно адаптиран према специфичностите на дејноста во која истиот се имплементира. Високото образование го користи како метод со кој се мерат перформансите со комбинација на четирите перспективи. Разгледувањето на студии на случај од други високообразовни институции ширум светот, дава можност за предлог модели кои би се користеле во високото образование во нашата земја.

Клучни зборови: Balanced Scorecard (BSC), високо образование, перформанси

APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD METHOD IN PERFORMANCE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION

Biljana Galovska, M.Sc

Business Academy Smilevski

biljana.galovska@bas.edu.mk

ABSTRACT

Higher education institutions are among the most important organizations in society that face complex changes and uncertainty in economic, political, social, educational, technological fields, looking for new forms of management and performance measurement. In the dynamic changes in the environment, decision-making processes in higher education institutions are becoming more and more complex. They are subject to quality assessment procedures by valuing academic, research, as well as business activities. In order to remain more competitive and sustainable over time and the changes that occur, it is necessary to introduce and develop strategic models for managing internal results, as well as strengthening external relations. In that context, there are several universities around the world, especially in the USA, Great Britain, Australia, Canada and Jamaica, which have implemented the Balanced Scorecard (BSC) concept, which is based on monitoring performance not only through financial indicators, but through a combination of non-financial indicators and covers four perspectives. As there is a growing need to measure performance, it is necessary to rethink and reformulate performance measurement frameworks. The BSC can be a tool for linking vision, mission, strategies and operational activities and for mapping goals and objectives. The concept of the Balanced Scorecard is reminiscent of an airplane dashboard where the manager plays the role of the pilot. The complex concept includes a large amount of information in terms of height, fuel, distance, speed and other indicators whose information needs to be in balance in order to be able to manage. Using only one piece of information can be fatal and dangerous. The pilot should be able to analyze this information or performance in multiple areas simultaneously. The BSC model does not represent a universal model for every organization and it can be expanded, that is, adapted according to the specificities of the activity in which it is implemented. Higher education uses it as a method to measure performance with a combination of the four perspectives. Looking at case studies from other higher education institutions around the world, gives the opportunity to propose models that would be used in higher education in our country.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), higher education, performance

ВОВЕД

Balanced Scorecard е широко усвоена рамка за управување со перформансите и за прв пат е опишана во раните 1990 –ти години, преку работата на Роберт Каплан и Дејвид Нортон од бизнис школата Харвард. Од тоа време наваму концептот станува добро познат и неговите различни форми широко прифатени низ светот (Ригби, 2001)³⁸ Имено сметководствениот академик Д-р Роберт Каплан и деловниот извршен директор и теоретичар д-р Дејвид Нортон први го воведоа Balanced Scorecard методот кога во Harvard Business Review за првпат се објави написот “The balanced Scorecard-measures that drive performance”.³⁹ Истиот, привлече големо внимание во јавноста најмногу со новиот метод кој тие го промовираа, наречен Balanced Scorecard, а кој подоцна беше основа за појавата на нивниот бестселер „ Balanced Scorecard: Претворање на Стратегијата во Акција“ (“The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”) во 1996 година. Статијата “The Balanced Scorecard-measures that drive performance” била заснована на истражувачки проект спроведен од консултантската фирма на Нортон, кој го проучувал мерењето на перформансите кај компаниите чие создавање на вредност било многу зависно од нематеријалните средства. Каплан и Нортон биле убедени дека организациите треба да извлечат максимална вредност од нивните инвестиции во нематеријални средства, истите тие нематеријални добра би требало да се интегрираат во нивните мерни системи. Во тоа време практично сите организации биле свртени кон мерењето само на финансиските резултати, а многу од организациите собирале и податоци за задоволството и уделот на пазарот, заедно со мерките кои се користеле кај нив во тој момент за мерење на квалитетот и ефикасноста. Со вклучувањето на мерки за следење на нематеријалните средства како што се вештините и ангажманот на вработените, се чинело дека менаџментот сега можел самоуверено да ги опфати своите мерни основи.⁴⁰ Каплан и Нортон во почетокот работеле на проект во кој биле вклучени 12 компании со најдобри перформанси. BSC - Balanced Scorecard првично биле наменети за профитни компании, но подоцна биле прилагодени за непрофитни организации. Всушност Balanced Scorecard се користи за мерење на интелектуалниот капитал на компанијата, како обуки, знаења, вештини и сите други сопственички информации што и даваат конкурентска предност на пазарот. Моделот на Balanced Scorecard го зајакнува доброто однесување во организацијата со изолирање, односно одвојување на четири области кои се анализираат.⁴¹ Трасираната траекторија на Balanced Scorecard била лесно прифатена од директорите ширум светот кои имале потешкотии при реализирање на стратегијата. Со ова стратегијата била ставена во центарот на орбитата на компанијата, со тоа што истата се вградува во процесот на мерење.⁴² Balanced Scorecard се користи за собирање на важни информации во однос на целите, мерењата, иницијативите кои произлегуваат од четирите перспективи. Таа го олеснува процесот компаниите да ги идентификуваат факторите кои ги попречуваат деловните перформанси и да ги наведат на стратешки промени. Таа обебедува податоци за компаниите како целина, со поглед на нејзините цели.

Четири перспективи на Balanced Scorecard

По појавувањето, компаниите брзо го усвојуваат концептот Balanced scorecard, па истиот нуди широка применливост. Balanced scorecard е во употреба како: картичка за балансиран резултати за мерење на перформансите, како алат во стратешкиот менаџмент, како алат за управување на стратегијата и други идни можности. Balanced Scorecard концептот ги препознава следните четири перспективи на организациската успешност⁴³:

- Перспектива на учење и развој (дали организацијата и вработените во неа учат и растат?)

³⁸ (Ригби, 2001)³⁸ преземено од The development of the balanced scorecard as a strategic management tool, https://www.researchgate.net/profile/GavinLawrie/publication/254486444_The_development_of_the_Balanced_Scorecard_as_a_strategic_management/links/5915cf24a6fdcc963e83b86d/The-development-of-the-Balanced-Scorecard-as-a-strategic-management,2002

³⁹ <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp#toc-what-is-a-balanced-scorecard-bsc>

⁴⁰ Niven R.P., Balanced Scorecard evolution, A dynamic approach to strategy execution, Wiley, 2014, p. 1-3

⁴¹ <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp#toc-what-is-a-balanced-scorecard-bsc>

⁴² Niven R.P., Balanced Scorecard evolution, A dynamic approach to strategy execution, Wiley, 2014, p. 2

⁴³ Sunje_A_2012_Uvod_u_mgmt-with-cover-page-v2.pdf

- Перспектива на интерни процеси (дали процесите во организацијата се одвиваат на ефикасен начин, на “прав начин”, со искористување на ангажираните ресурси?)
- Перспектива на клиентот (дали клиентите се задоволни од нашите услуги, дали им ја нудиме вистинската работа за нив, дали како организација сме ефективни?)
- Финансиска перспектива (дали генерираме финансиски резултати кои се ефективни?)



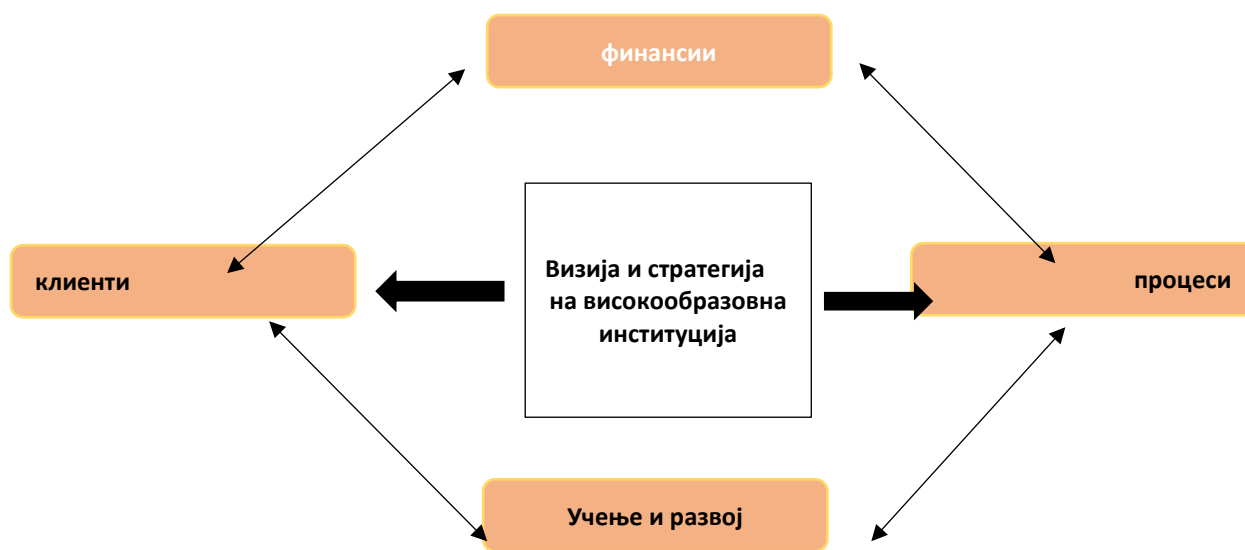
Последователно на ова Balanced Scorecard користат организациите кои континуирано учат, каде вработените можат да ги обавуваат процесите на вистински начин, со што се создаваат предуслови на клиентите да му се понуди вистинската работа, а тоа доведува до остварување на задоволителен финансиски резултат (Слика 1)

Balanced Scorecard методот во високообразовните институции

Промените во образовните системи во денешната конкурентна глобална средина поттикнува неколку земји да ја реструктурираат нивната стратегија, која се усогласува со барањата за поголема отчетност, преку финансиско планирање и актуелни изведба. Општо земено, перспективата на BSC вклучува покрај финансиска перспектива, перспектива на клиенти/пазарот, внатрешен бизнис процес и учење и перспектива на раст. Високообразовните институции веќе го користат BSC како систем за ефикасно мерење на перформансите. BSC може да и помогне на организацијата да ги следи севкупните перформанси при истовремено следење на одлични резултати.

Balanced Scorecard е модел во стратегиски менаџмент систем кој ги преведува мисијата и стратегиите на високообразовните институции во сеопфатен сет од мерки за перформанси што му обезбедува рамка за стратешки мерења.⁴⁴ Докажувањето на својата ефикасност во бизнисот BSC го постигнува при користење во процес на стратешко управување во високообразовните институции. BSC му гарантира на некој начин на врвниот менаџмент дека планот или стратегијата е во согласност со организациската визија, мисија и цел. Оваа перспектива им овозможува на организациите да развијат повеќе сеопфатни индикатори и во внатрешниот и во надворешниот процес како што е прикажано подолу (Слика 2). Сите овие перспективи треба да бидат во согласност со визијата и стратегијата за високообразовните институции, за да бидат сигурни дека развојот на организацијата се усогласува со внатрешните и надворешните перформанси.

44 Kaplan and Norton, 1996, p. 10, превземено Hladchenko M., (2015), Balanced Scorecard- a strategic management system of the higher education institution, International Journal of Educational Management
https://www.google.com/search?q=balanced+scorecard+in+higher+education+institutions+examples&client=ms-android-sonymobile&ei=7EHpYb00JOiPxc8Pn5S0oAl&oeq=balanced+scorecard+in+higher+education+institutions+examp&gs_lcp=ChNtb2JpbGUtZ3dzLXdpei1zZXJwEAEYADIHCCCEQChCgAToHCAAQRxCwAzoECAAQRzoFCAAQgAQ6BggAEBYQHjoiCAAQFhAKEB46BQghEKABOggIIRAWEB0QHjoECCEQFUoECEEYAFcVDFiCKWDIMGgAcAN4AIB0wKIAe4KkgEHMC41LjAuMpgBAKABAcgBCMABAQ&scient=mobile-gws-wiz-serp



Слика 2 – Четири перспективи на Balanced Scorecard

Во основа, сите четири перспективи споменати претходно, имаат значајна меѓусебна поврзаност. На пример, зголемување на задоволство од наставата и учењето во интерните процеси, индиректно ќе ја подобрат перспективата на клиентот во однос на неговата реакција и потоа тоа ќе влијае на финансиската перспектива на организацијата. Така ако еден од проблемите на институцијата биде адресиран преку решенијата што се имплементираат преку концептот на BSC, тоа ќе доведе до покачување на нивото на другите перспективи исто така.⁴⁵ Како што е наведено BSC ги спојува финансиските и нефинансиските мерки. Финансиските мерки ги откриваат минатите организациски перформанси, но тоа дава слаб увид во нефинансиските компоненти кои придонесуваат за организациските перформанси. Тие се фокусираат на минатите перформанси поврзани со профитот, враќањето на инвестицијата, растот на продажбата и готовинскиот тек. Спротивно на тоа, нефинансиските мерки се фокусираат на нематеријалните средства кои придонесуваат за постигнување на долгорочните организациски цели. Според тоа, финансиски и нефинансиски мерки се претставени како „заостанати“ и „водечки“ фактори, соодветно.⁴⁶ Водејќи се од интерните и екстерните промени, високообразовните институции воведоа Концепт на Balanced Scorecard за подобрување на управувањето со основните функции. Сепак, некои докази откриваат дека примената на BSC во високообразовните институции е придружена со отпор⁴⁷.

45 Ahmad R., Soon K., Balanced Scorecard in Higher Education Institutions: What Should Be Consider?, 2015 International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies (ISTMET), August 25 - 27, 2015, Langkawi, Kedah, Malaysia, https://www.researchgate.net/profile/Ng-Kim-Soon/publication/290430928_Balanced_scorecard_in_higher_education_institutions_What_should_be_consider/links/5697965008aec79ee32b39c3/Balanced-scorecard-in-higher-education-institutions-What-should-be-consider.pdf

46 (Kaplan, 2010; Schneiderman, 1999) преземено од Nigusse W. Reda, (2017) "Balanced scorecard in higher education institutions: Congruence and rolesto quality assurance practices", Quality Assurance in Education, Vol. 25 Issue: 4, pp.489-499, <https://doi.org/10.1108/QAE-09-2015-0038>

https://www.researchgate.net/profile/Nigusse-Weldemariam-Reda/publication/318577335_Balanced_scorecard_in_higher_education_institutions_Congruence_and_roles_to_quality_assurance_practices/links/59e75698aca272e940e09f10/Balanced-scorecard-in-higher-education-institutions-Congruence-and-roles-to-quality-assurance-practices.pdf

47 (Nigusse, 2012) преземено од од Nigusse W. Reda, (2017) "Balanced scorecard in higher education institutions: Congruence and rolesto quality assurance practices", Quality Assurance in Education, Vol. 25 Issue: 4, pp.489-499, <https://doi.org/10.1108/QAE-09-2015-0038>

https://www.researchgate.net/profile/Nigusse-Weldemariam-Reda/publication/318577335_Balanced_scorecard_in_higher_education_institutions_Congruence_and_roles_to_quality_assurance_practices/links/59e75698aca272e940e09f10/Balanced-scorecard-in-higher-education-institutions-Congruence-and-roles-to-quality-assurance-practices.pdf

Анализата на BSC во високообразовните институции покажала разлики во начинот на кој институциите ги дефинираат елементите на перспективите на BSC (табела 1). На пример, Balanced Scorecard на Универзитетот за применети науки во Мајнц ги операционализира стратешките цели со помош на стратешки проекти донесени на централно ниво од управниот одбор на универзитетот. Стратешки проекти обично треба да се распределат на специфичен кадровски и финансиски буџет. Имплементација на стратешките план има најголема важност и приоритет за постигнување на стратешките цели. За разлика од проектите или стратегиските планови, стратегиските мерки се еднократни или тековни задачи кои не се реализираат од конкретно назначен тим, туку се извршуваат од страна на соодветните академски или административни институции заедно со другите тековни задачи и тие обично не бараат никакви дополнителни ресурси

Параметрите треба да бидат јасно проверливи, недвосмислени, по правило лесни за собирање како и генерално да има можност за нивно следење. Дополнителни индикатори, особено за специјализирани предметни области, треба да се развијат за да се опише квалитетот на истражување и настава – не во смисла на следење, туку во смисла на целно документирање на успехите и приказ на достигнувањата кои можат да се разгледаат надвор од универзитетот 48

Класичен пристап	Мунстер Универзитет за применети науки (Германија) Münster University of applied Sciences	Универзитет Јоханес Гутенберг Мајнц (Германија) Johanes Gutenberg university Mainz	Универзитет за применети науки во Келн (Германија) Cologne University of applied Sciences	Монтан Универзитет Леобен (Аустрија) Montan University Leoben
-цели -мерки -таргети -иницијативи	Стратегиски цели - конкретни Специфични цели - мерки	Стратегиски цели – проекти- Мерки- параметри	Цели- Индикатори – вредност на целта	Стратегиски цели- Стратегиски мерки- Оперативни параметри- Оперативни мерки-

Табела 1 – Елементи на перспективите на Balanced Scorecard во високото образование

Balanced Scorecard на други два универзитети ги смета параметрите како индикатори. Индикаторите даваат основа на континуиран процес на следење на степенот на постигнување на стратегиските цели. Академската картичка на резултати и скор картите на неговите структурни единици, содржат индикатори кои овозможуваат следење се до постигнување на стратегиските цели. 49

Balanced Scorecard може да се претстави како посебен документ (Универзитет во Келн на Применети науки) или во стратешки план на високообразовната институција (Јоханес Гутенберг, Универзитетот во Мајнц, Универзитетот за применети науки во Минстер). Balanced Scorecard на Универзитетот за применети науки во Келн и Универзитетот на применети науки во Минстер, се нарекуваат академски Balanced Scorecard. Академската Balanced Scorecard претставува опција на Balanced Scorecard која се развива според потребите на високообразовна институција. И двата пристапи претпоставуваат дека одредена институција мора да се гледа од различни перспективи за да се одрази на организацијата. Според класичниот пристап успехот на секое претпријатие зависи од задоволството на клиенти што е поврзано со квалитетот на внатрешните процеси, мотивацијата и квалификација на персоналот. 50 Креирањето на стратегиски план чии дел е BSC треба да се прави со партиципативен консензус –

48 Hladchenko, M. 2015. Balanced Scorecard - a strategic management system of the higher education institution. International Journal of Educational Management, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJEM-11-2013-0164>, p.6-7

49 Hladchenko, M. 2015. Balanced Scorecard - a strategic management system of the higher education institution. International Journal of Educational Management <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJEM-11-2013-0164>, p.173

50 (Fachhochschule Münster, 2010, p. 24) преземено од Hladchenko, M. 2015. Balanced Scorecard - a strategic management system of the higher education institution. International Journal of Educational Management <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJEM-11-2013-0164>, p.174

ориентиран процес на стратeгискиот менаџмент. Тоа е причината зошто во високообразовните институции се развива високопартиципативн процес во кој се вклучени сите делови и структури. Процесот на развој е прилично тежок и бара доста време, но и посебни вештини од оние кои партиципираат. Во одредени случаеви како Универзитетот Јоханес Гутенбер во Мајнц додека ја развиваат BSC ја ангажирале и независната компанија Horvath & Patners – независна меѓународна компанија, која работи на консултантски услуги за управување. Листата на Универзитети кои имплементирале Balanced Scorecard, можеме да заклучиме дека не е многу долга. ⁵¹

Примена на Balanced Scorecard методот во менаџментот на перформансите во Високо образование

Високообразовните институции се меѓу најважните организации во општеството кои се соочуваат со комплексни промени и неизвесност во економски, политички, социјални, образовни, технолошки и еколошки полиња, барајќи нови форми на управување и истите да ги направат пофлексибилни и поефикасни во одговарањето на општествените барања. Во тој правец процесите на одлучување во високообразовните институции стануваат сè покомплексни. Универзитетите се предмет на процедури за оцена на квалитетот со вреднување на академски, истражувачки, како и деловни активности. За да се направат универзитетите повеќе конкурентни и одржливи со текот на времето и промените кои се случуваат, неопходно е воведување и развој на стратeгиски модели за управување со внатрешните резултати, како и зајакнување на надворешните односи. Во високото образование, постојат традиции кои се почитуваат од минатото, поврзани со мерењето на перформансите кои денес се разликуваат од потребата на надворешни барања и мерењата само преку системот на сметководство и финансиско известување. Традиционално, мерењето на перформансите и известувањето кои се барања за ефективна одговорност, се потпираат на финансиски модел заснован на профитабилност, готовински тек и раст на продажбата меѓу другото. Сепак, финансиските показатели сами по себе не се во состојба соодветно да го претстават множеството на фактори поврзани со организациската успешност. ⁵² Рубен (1999) истакнува дека традиционалните индикатори се недоволни за да се прикаже сеопфатна слика за моменталната состојба на една институција, бидејќи тие не одразуваат некои од клучните фактори за успех во високото образование, ниту зафаќаат многу од димензиите на мисијата на универзитетот, визија или стратешките правци. BSC може да се користи како алатка за координирање на активностите на академските и неакадемските оддели на универзитетот и механизмите за буџетирање и таргетирање договори. ⁵³ Целта на концептот е да се надминат недостатоците на традиционалните системи за мерење перформанси, кои се базираат само на финансиски резултати. Имплементацијата на BSC може да придонесе за поголема транспарентност и одговорност во високото образование. Папенхаузен (2006) ја опишува имплементацијата на BSC на Универзитетот во Масачусетс - колеџ Дортмунд (University of Massachusetts - Dartmouth College of Business emphasizing) нагласувајќи ја потребата за активни придонес од сите на универзитетот за да направи успешен метод на BSC. Слично на тоа, Tarions, Dyson и Meadows во 2005 го претставуваат усогласувањето помеѓу организациската стратегија и мерењето на перформансите на Универзитетот Ворвик (Велика Британија), Warwick University (UK). Умашанкар и Дута (2007), Umashankar and Dutta дискутираат како пристапот BSC може да се примени во високото образование во Индија. Ал-Хажали и Алнаџар (2016 Al-Hajaly and Alnajjar) го користеле BSC за проучување на процесите за управување со знаење и нивното влијание врз организациските перформанси на приватните универзитети во Јордан. Значи постојат неколку универзитети широм светот кои го имплементирале BSC, истакнувајќи голем опсег

51 Ahmad R., Soon K., Balanced Scorecard in Higher Education Institutions: What Should Be Consider?, 2015 International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies (ISTMET), August 25 - 27, 2015, Langkawi, Kedah, Malaysia, p.67
https://www.researchgate.net/profile/Ng-Kim-Soon/publication/290430928_Balanced_scorecard_in_higher_education_institutions_What_should_be_consider/links/5697965008aec79ee32b39c3/Balanced-scorecard-in-higher-education-institutions-What-should-be-consider.pdf

52 (Fijałkowska, 2017b) преземено од Cidália Oliveira, Amaia Oliveira, Justyna Fijałkowska, Rui Silva, IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD: CASE STUDY OF A PORTUGUESE HIGHER EDUCATION INSTITUTION, (received 2020, acceptet2021),
<https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.1.10>, p.176

53 Küpper, 2013, Преземено од Cidália Oliveira, Amaia Oliveira, Justyna Fijałkowska, Rui Silva, IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD: CASE STUDY OF A PORTUGUESE HIGHER EDUCATION INSTITUTION, (received 2020, acceptet2021),
<https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.1.10>, p.177

на универзитети особено во САД, Велика Британија, Австралија, Канада и Јамајка.⁵⁴ Бидејќи има се поголема потреба за мерење на перформансите и отчетноста на универзитетите, неопходно е да се преиспитаат и преформулираат мерните рамки за успешност. BSC може да биде алатка за поврзување визијата, мисијата, стратегиите на универзитетите и оперативни активности и за мапирање на цели и задачи, како и перформансите.

Сепак постои недостаток на објавена литература во врска со BSC, кое се поврзува со недостаток на знаење и свест за можноста за апликација на BSC во високото образование. Некои тврдат дека тоа се должи на недостатокот на детален системски процес за извршување на моделот на BSC. Како резултат на тоа, развиени се модели за негова примена во високото образование (Asan and Tanyas 2007; Karagam and Suganthi 2010). Асан и Танас (Asan and Tanyas 2007) претставуваат методологија која го интегрира BSC (пристап базиран на перформанси) со пристап заснован на процеси од Хошин Канри (Hoshin Kanri). Карпагам и Суганти (Karagam and Suganthi 2010) создадоа генеричка BSC рамка за да им помогне во оценување на севкупните институционални перформанси преку употреба на идентификувани критериуми за мерење на високото образование кои водат кон воспоставување одредници и квалитети цели за подобрување на перформансите.⁵⁵

Предлог модел за имплементација на BSC во високообразовна институција во Македонија

Изработката на BSC е долготраен процес што мора да помине низ одреден број на чекори пред алатката да биде комплетно изработена. Таа е резултат на процес на визионирање, анализирање и приоритизирање. Самата природа на организациите постојано да се менуваат и да работат со определени ресурси ја наложува потребата од приоритизирање, утврдување на организацискиот фокус, а тоа е дали моменталното функционирање на организацијата и услугите што ги испорачува се во согласност со организациската визија и мисија. Доколку не се во согласност, се преминува кон редефинирање на организацискиот фокус за да биде во согласност со визијата и мисијата. Откако сите потребни подготовки се направени и се добиени потребните информации за дефинирање на стратегијата се преминува кон пополнување на Balanced scorecard. Форматот што може да се користи во високото образование би ги содржел следниве елементи елементи :

⁵⁴ Fijałkowska & Oliveira, 2018, Prezemeno od Cidália Oliveira, Amaia Oliveira, Justyna Fijałkowska, Rui Silva, IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD: CASE STUDY OF A PORTUGUESE HIGHER EDUCATION INSTITUTION, (received 2020, accepted 2021), <https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.1.10>, p.177

⁵⁵ Brown Cindy, Application of the Balanced Scorecard in Higher education, opportunities and challenges, An evaluation of balance scorecard implementation at the College of St. Scholastica, <https://www.centenaryuniversity.edu/wp-content/uploads/2017/01/Brown-2012.pdf>



Слика 3 – Hausadidin University strategy maps- Категориска мапа на BSC на Универзитетот Судирман

Универзитетот Хасанудин Судирман 2012,(Hasanuddin University Sudirman, 2012) на пример има развиено стратешки мапи за да ја постигне својата визија и мисијата како што е прикажано на слика 3. BSC методот обезбедува во високообразовните институции да може да се илустрираат како распределбите на буџетот се поврзани со другите перспективи за успех. Според Судирман, имплементацијата на BSC се должи на фактот што раководството во високото образование сака да ја усогласи стратегијата во секоја единица за ефективно и ефикасно да се постигнат целите.⁵⁶ По следново може да се водиме за високото образование во Македонија. По определувањето на перспективите добро е да се издвои една или неколку високообразовните институции на која ќе се направи квалитативно истражување преку интервју како во универзитетот во Португалија (Студија на случај)⁵⁷, па да се направи правилна распределба на ресурсите на високообразовните институции, што ќе придонесе за подобри перформанси.

Заклучок

Кога се зборува за BSC важно е да се забележи дека 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 метриците, односно специфичните мерења за самата организација придонесуваат за имплементација на стратегијата и ја зголемуваат конкурентноста на самата организација. Balanced scorecard 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“. Проучувањето на BSC метафорично е како човекот. Комплексна и единствена содржина на индивидуата која наликува на сите други, но е специфична на свој начин. Ако

⁵⁶ Ahmad R., Soon K., Balanced Scorecard in Higher Education Institutions: What Should Be Consider?, 2015 International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies (ISTMET), August 25 - 27, 2015, Langkawi, Kedah, Malaysia, p.67-68
https://www.researchgate.net/profile/Ng-Kim-Soon/publication/290430928_Balanced_scorecard_in_higher_education_institutions_What_should_be_consider/links/5697965008aec79ee32b39c3/Balanced-scorecard-in-higher-education-institutions-What-should-be-consider.pdf

⁵⁷ Cidália Oliveira, Amaia Oliveira, Justyna Fijałkowska, Rui Silva, IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD: CASE STUDY OF A PORTUGUESE HIGHER EDUCATION INSTITUTION, (received 2020, accepted 2021), <https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.1.10>, p.177-182

нешто одговара за неа, не значи дека ќе одговара за секого. Но, добро е да се имаат што повеќе информации за тоа што и колку одговара некому. На тој начин може личноста (организацијата или институцијата) да избере што ќе одговара и за неа.

Користена литература

1. <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp#what-is-a-balanced-scorecard-bsc>
2. https://www.researchgate.net/profile/GavinLawrie/publication/254486444_The_development_of_the_Balanced_Scorecard_as_a_strategic_management/links/5915cf24a6fdcc963e83b86d/The-development-of-the-Balanced-Scorecard-as-a-strategic-management
3. http://www.dgt.uns.ac.rs/wp-content/uploads/2020/02/Kontrola-i-revizija-hotelskog-poslovanja-Kontrola-i-revizija-hotelskog-poslovanja-balanced_scorecard.pdf
4. Kaplan S.R., Conceptual foundations of the Balanced Scorecard, Harvard business school, Harvard University, 2010, Paper originally prepared for C. Chapman, A. Hopwood, and M. Shields (eds.), Handbook of Management Accounting Research: Volume 3 (Elsevier, 2009), p.3)
5. Niven R.P., Balanced Scorecard evolution, A dynamic approach to strategy execution, Wiley, 2014, p.1-3
6. University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): Case study – Sohar University, Oman, Farooq Salman Alani et al., International Journal of Educational Management, 2018
7. Ahmad R., Soon K., Balanced Scorecard in Higher Education Institutions: What Should Be Consider?, 2015 International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies (ISTMET), August 25 - 27, 2015, Langkawi, Kedah, Malaysia, https://www.researchgate.net/profile/Ng-Kim-Soon/publication/290430928_Balanced_scorecard_in_higher_education_institutions_What_should_be_consider/links/5697965008aec79ee32b39c3/Balanced-scorecard-in-higher-education-institutions-What-should-be-consider.pdf
8. Nigusse W. Reda, (2017) "Balanced scorecard in higher education institutions: Congruence and role to quality assurance practices", Quality Assurance in Education, Vol. 25 Issue: 4, pp.489-499, <https://doi.org/10.1108/QAE-09-2015-0038>
9. Hladchenko, M. 2015. Balanced Scorecard - a strategic management system of the higher education institution. International Journal of Educational Management <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJEM-11-2013-0164>
10. https://www.researchgate.net/profile/Myroslava-Hladchenko/publication/273775913_Hladchenko_M_2015_Balanced_Scorecard_-_a_strategic_management_system_of_the_higher_education_institution_International_Journal_of_Educational_Management/httpwww.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJEM-11-2013/links/55f6c2be08aeafc8abf4fc9f/Hladchenko-M-2015-Balanced-Scorecard-a-strategic-management-system-of-the-higher-education-institution-International-Journal-of-Educational-Management/httpwww.emeraldinsight.com/doi-abs-101108-IJEM.pdf
11. Lassoued, K. (2018). Balanced scorecard implementation in higher education: An Emirati perspective. Corporate Ownership & Control, 15(3-1), 205-216. <https://doi.org/10.22495/cocv15i3c1p5>
12. Anagha Kallingal, Application of Balanced scorecard in higher education, Conference > redefining the DNA of business: The challenges and opportunities, At: SRMEaswari College, Chennai, India (2011), <https://www.centenaryuniversity.edu/wp-content/uploads/2017/01/Brown-2012.pdf>
13. МЕЃУНАРОДНА научна конференција (3 ; 2014), Зборник на трудови од третата меѓународна научна конференција "Современите менаџерски предизвици и организациските науки" со предметен фокус "Стратегиски фокусирана организација и одржлива компаниска конкурентност" [Електронски извор]. – Текст. - Битола : БАС Институт за менаџмент, 2015, : <http://www.basim.edu.mk, str.183-192>

ВЛИЈАНИЕТО НА БРЕНДОТ НА РАБОТОДАВАЧОТ ВРЗ ПРИВЛЕКУВАЊЕ НА ТАЛЕНТИ

Проф. д-р Даниела Карадаков

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје

daniela.karadakov@bas.edu.mk

Проф. д-р Гордана Тасевска

Бизнис академија Смилевски БАС, Битола

gordana.tasevska@bas.edu.mk

удк/udk: 005.322-057.17:[159.928.23-057.16:303.62(497.7)]

Апстракт

Денес за организациите не е важно само да изградат позитивен корпоративен бренд со цел да ги придобијат клиентите, денес е важно тие да го зајакнат својот бренд, својата репутација и како работодавач со цел да ги привлечат, ангажираат и задржат вистинските таленти. Брендот на работодавач (Employer brand) претставува имиџот, репутацијата што организацијата ја гради како работодавач. Односно, тоа претставува процес на позитивно позиционирање на организацијата како работодавач на пазарот на труд со цел да се покаже дека организацијата е добар работодавач и дека претставува одлично место за работа.

Брендирањето на работодавачот влијае врз процесот на регрутирање на нови вработени, задржување на постоечките вработени и нивно ангажирање, како и на целокупната перцепција за организацијата на пазарот на труд. Со оглед на тоа што денес деловните услови многу брзо се менуваат потрагата по квалитетни таленти ќе биде уште потешка, а ривалството и конкурентноста меѓу организациите се поизразено. Организациите се повеќе ќе се фокусираат задоволување на одредени клучни вредности кои го градат нивниот бренд како успешен и посакуван работодавач.

Поаѓајќи од тоа, целта на овој труд е да ги прикаже вредностите, односно факторите кои позитивно влијаат на брендот на работодавачот во однос на привлекување на нови таленти.

Клучни зборови: брендирање, работодавач, таленти, вредности.

THE INFLUENCE OF EMPLOYER BRAND ON ATTRACTING TALENTS

Prof. Daniela Karadakov, Ph.D.

Business Academy Smilevski – BAS, Skopje

daniela.karadakov@bas.edu.mk

Prof. Gordana Tasevska, Ph.D.

Business Academy Smilevski – BAS, Bitola

gordana.tasevska@bas.edu.mk

Abstract

Today, organizations find it important not only to build a positive corporate brand in order to win over customers but also to strengthen their brand, their reputation as an employer as well, in order to attract, hire and retain the true talents. The employer brand represents the image, the reputation that the organization builds as an employer. In other words, it represents a process of positive positioning of the organization as an employer in the labor market in order to show that the organization is a good employer and that it is an excellent place to work.

Employer branding affects the process of recruiting new employees, retaining the existing employees and their engagement, as well as the overall perception of the organization in the labor market. Given that today's business conditions are changing very quickly, the search for superior talents will be even more difficult, and the rivalry and competitiveness between organizations even more pronounced. Organizations will increasingly focus on satisfying certain key values that build their brand as a successful and desirable employer.

Starting from this, the purpose of this paper is to indicate the values, that is, the factors that positively influence the employer brand in terms of attracting new talents.

Keywords: branding, employer, talents, values.

Вовед

Организациите денес се соочуваат со бројни предивизи предизвикани од глобализацијата, модерната економија, развојот на технологијата, променливи услови и околности предизвикани од глобалната пандемија, енергетски, економски и воени кризи, климатски промени и сл. Успехот на една организација се мери врз основа на повеќе параметри, а за нас во овој труд клучен параметар за успехот на организациите е земен нивниот бренд, имиџ што тие го имаат како работодавачи и неговото влијание врз привлекувањето на таленти.

Управувањето со брендот на работодавачот е клучно за привлекување, развивање и задржување на работната сила која дава цврста конкурентска предност. Денес, најдобрите таленти сакаат да работат во реномирани организации кои се перципирани како најдобри во својата област. Токму затоа организациите треба да развијат конкретна стратегија за градење на нивниот бренд како работодавач со цел да ги споделат придобивките и да ги привлечат кандидатите кои лесно ќе се спојат со културата на конкретната организација. Организациите кои успешно се развиваат и ја одржуваат својата атрактивност на пазарот на труд, односно се грижат за својот бренд како работодавач, тие ќе можат многу полесно да се справат со сите гореспоменати предизвици со кои се соочуваат организациите.

Бренд на работодавач

Брендот на работодавач (Employer Brand) како поим, како процес, денес се повеќе е популарен меѓу организациите. Причината за тоа е нивниот фокус кон привлекување, развивање и задржување на таленти. Брендот на работодавач се гради преку користење на техники од областа на менаџментот на човечки ресурси и маркетингот со цел да се привлечат што поконтретни кандидати, односно таленти и да се задржат постоечките вработени во организацијата. Според Bussin & Mouton (2019) брендирањето на работодавач претставува стратегија за задржување на сегашните вработени и привлекување на вистински таленти.⁵⁸ Односно, се однесува на репутацијата на организацијата како работодавач и нејзината вредност за своите вработени.⁵⁹

Брендот на работодавач треба да комуницира со двете засегнати страни, од една страна вработените во организацијата, од друга страна потенцијалните кандидати за вработување. Ова всушност го претставува внатрешното и надворешното брендирање на организациите како работодавач. Со оглед на тоа што пазарот на труд станува се поограничен, а одредена работна сила е се помалку достапна, особено во одредени области, дејности, опстанокот на организациите се повеќе ќе зависи од квалитетот на работната сила и од грижата на организациите за своите вработени, односно што тие прават и со што придонесуваат организациите за да ги задржат квалитетните, талентирани луѓе кај нив.

Привлекување на таленти

Брендот организацијата како работодавач влијае врз привлекување на таленти. Организациите полесно ќе привлечат таленти доколку имаат добар бренд на работодавач. За потенцијалните таленти, од значење е каков бренд остварува таа организација како работодавач, но исто така важно е каква стратегија има таа организација за привлекување на нови таленти, но и за задржување на веќе постоечките.

Привлекувањето на таленти претставува стратески процес кој организациите го кориситат со цел да привлечат конкретна и талентирана работна сила која ќе даде долгорочен придонес во остварувањето на организациските цели. Креирањето на стратегија за привлекување на таленти опфаќа неколку чекори:

⁵⁸ Bussin, M., Mouton, H. (2019), *Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations*, South African Journal of Economic and Management Science 22(1), a 2412 <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>

⁵⁹ Samo, A. H., Talreja, S., Bhatti, A. A., Asad, S. A., Hussain, L. (2020), *Branding Yields Better Harvest: Explaining The Mediating Role of Employee Engagement in Employer Branding and Organizational Outcomes*, Etikonomi, Vol. 19 (1), pg. 77-94, DOI: 10.1111/ijmr.12121

- Да се обезбеди поврзаност на организациската стратегија со стратегијата за човечки ресурси, како и со стратегијата за привлекување на таленти. Со оглед на тоа што човечките ресурси се главен двигател на организацијата, тие се главни имплементатори на организациската стратегија и движечка сила во креирањето на истата. Токму поради тоа многу е важна оваа меѓусебна поврзаност.
- Да се добијат повратни информации од сите раководни и менаѢерски позиции во организацијата кои можат да дадат придонес во креирањето и имплементирањето на стратегијата за привлекување на таленти;
- Да се дефинира брендот на организацијата како работодавач, односно да се проучи перцепцијата на организацијата како работодавач во јавноста. Овие истражувања и анализи треба да дадат придонес во развивање на брендот на организацијата, особено во делот на развивање на техники, алатки и методи кои ќе придонесат кон привлекување на нови таленти и задржување на постоечките.

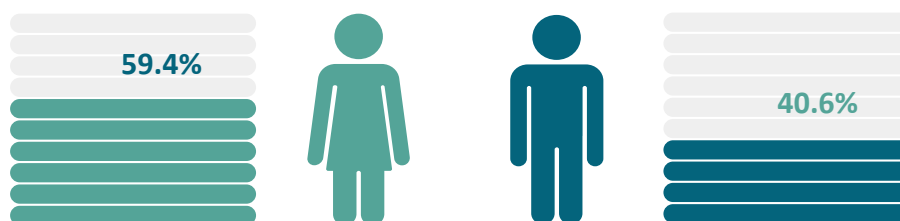
Денес работната сила е драматично променета. Доколку организациите не креираат и не имплементираат стратегија за привлекување на таленти и доколку нивните напори за привлекување на таленти не се во чекор со нивните конкуренти, тогаш тие не само што ќе ги изгубат талентите, туку и ќе го загорзат растот и развојот на организацијата.⁶⁰

Методологија на истражување

Со цел да се воочи влијанието на брендот на работодавач врз привлекување на таленти беше спроведено истражување. За собирање на информации во рамките на истражувањето беше користен анкетен прашалник кој беше дистрибуиран во електронска форма. Влијанието на брендот на работодавач врз привлекувањето на таленти беше воочено преку ставовите и мислењата на 175 испитаници кои учествуваа во истражувањето. Целта на истражувањето беше да се воочи каква е перцепцијата на испитаниците за поимот бренд на работодавач, односно кои вредности и сегменти го опишуваат брендот на работодавач, односно неговата атрактивност. Целта на истражувањето беше да се воочат и факторите кои влијаат врз процесот на привлекување на таленти од аспект на вработени или кандидати за работа кои учествуваа во истражувањето. Исто така, со истражувањето се добија и информации за тоа дали брендот на работодавач влијае врз процесот на привлекување на таленти и дали за испитаниците е важен овој бренд. Воедно со истражувањето беа идентификувани и каналите на комуникација преку кои испитаниците се информираат за атрактивноста на организациите.

Резултати од истражувањето

Во овој дел од трудот се опфатени емпириските наоди добиени од истражувањето спроведено со помош на анкетен прашалник дистрибуиран во електронска форма. Во истражувањето учествуваа вкупно 175 испитаници од РС Македонија. Демографските податоци во однос на пол и возраст може да се видат од графикон бр. 1 и 2.



Графикон бр. 1 Демографски показатели на испитаниците – пол

⁶⁰ Cepin, G., *Talent Acquisition*, https://koltin.com/pdfs/KCG-Talent_Acquisition.pdf (November, 2022)

Од добиените податоци прикажани во графикон бр.1 може да се воочи дека 59.4% од испитаниците се припадници на женскиот пол, а 40.6% од испитаниците се припадници на машкиот пол. Во однос на возрастната структура и припадноста на одредена генерација, согласно податоците прикажани во графикон бр. 2, најголем дел од испитаниците се припадници на генерација Y, односно на возраст од 26 до 41 година, што претставува и дел од најголемиот процент на работноспособно население во РС Македонија. Припадници на генерација X, односно на возраст од 42 до 57 години се застапени со 31.4%. На генерација Z припаѓаат 12.6% од испитаниците кои се на возраст од 15 до 25 години, додека 5.1% се дел од генерацијата Baby Boom, односно на возраст над 58 години.



Графикон бр. 2 Демографски показатели на испитаниците – возраст/ генерација

Од вкупниот број на испитаници 93.7% се вработени лица, 3.4% се активни баратели на работа и 2.9% се неактивни баратели на работа.

Во однос на перцепцијата што за испитаниците значи атрактивен работодавач опишан преку пет вредности, добиени се 127 различни вредности/ сегменти што го опишуваат атрактивниот работодавач. Табелата бр. 1 дава преглед петте на најчесто опишани вредности/ сегменти од страна на испитаниците.

Табела бр. 1 Вредности/ сегменти за тоа што значи атрактивен работодавач

ВРЕДНОСТИ/ СЕГМЕНТИ НА АТРАКТИВЕН РАБОТОДАВАЧ	ФРЕКВЕНЦИЈА НА ПОВТОРУВАЊЕ
ПЛАТА (НАВРЕМЕНА, ПОВИСОКА, СОЛИДНА, СИГУРНА, КОНКУРЕНТСКА, РЕДОВНА И СЛ.)	82
ДОБРА И ПОЗИТИВНА РАБОТНА АТМОСФЕРА И СРЕДИНА ЗА РАБОТА (БЕЗ ТЕНЗИИ, ПРИТИСОЦИ, СТРЕСОВИ, СТИМУЛАТИВНА СРЕДИНА И СЛ.)	34
ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ (ОБУКИ, УСОВРШУВАЊЕ, НАДГРАДУВАЊЕ, РАЗВОЈ И СЛ.)	31
КАРИЕРЕН РАЗВОЈ (МОЖНОСТИ ЗА НАПРЕДУВАЊЕ)	28
РЕПУТАЦИЈА НА РАБОТОДАВАЧОТ (ИМИЏ, БРЕНД, АТРАКТИВНОСТ, ПРЕПОЗНАТЛИВОСТ И СЛ.)	25

Од добиените резултати може да се воочи дека за најголем дел од испитаниците атрактивен работодавач е оној кој што обезбедува можности за добивање на редовна, солидна, конкурентна, сигурна, навремена или повисока плата. Очигледно на испитаниците финансиската компензација им е најважна вредност или сегмент кога ја земаат предвид атрактивноста на работодавачот. За испитаниците, исто така, важни сегменти, односно вредности, кои го опишуваат атрактивниот работодавач се и грижата на работодавачот за нивниот професионален и кариерен развој, како и репутацијата, односно имиџот, брендот што таа организација го ужива во средината каде што функционира.

Во табелата бр.2 се прикажани средните оценки на сите искази кои беа предмет на проценка од страна на испитаниците, а се однесуваа на тоа колку тие искази, односно фактори им се важни на испитаниците кога ја оценуваат привлечноста и атрактивноста на работодавачот за привлекување на таленти. Односно преку овие искази се добиваат информации за тоа што е важно и што ќе придонесе за привлекување на таленти.

Табела бр. 2 Фактори кои влијаат на привлечноста и атрактивноста на работодавачот за привлекување на таленти

Исказ	N	Min.	Max.	Avarage	Std. dev.	Variance
Брзорастечка организација.	169	1	2	4.09	0.84	0.70
Организација која постојано воведува иновации.	169	2	5	4.34	0.79	0.63
Организација која инвестира во купување на акции.	169	1	5	3.62	1.02	1.04
Организација која има привлечни и посакувани производи/ услуги.	169	2	5	4.47	0.71	0.50
Организација која нуди современи и привлечни работни места.	169	2	5	4.61	0.63	0.39
Општествено одговорна организација.	169	2	5	4.50	0.76	0.58
Организација која врши хуманитарни и добротворни дела.	169	1	5	4.25	0.86	0.74
Организација која има посветен менаџмент.	169	1	5	4.68	0.66	0.43
Организација која има финансиска стабилност.	169	2	5	4.80	0.47	0.22
Организација која се наоѓа во близина на голем град.	169	1	5	3.51	1.80	1.61
Организација која се наоѓа во близина на мојот дом.	169	1	5	3.65	1.15	1.32
Организација која ја остварува својата дејност на повеќе локации.	169	1	5	3.49	1.05	1.09
Организација која обезбедува превоз од дома до работа и обратно.	169	1	5	3.89	1.14	1.30
Организација која надоместува средства за превоз од дома до работа и обратно.	169	1	5	4.19	0.99	0.98
Мултинационална организација.	169	1	5	3.70	1.09	1.19
Организација која обезбедува соодветна и предизвикувачка работна средина.	169	2	5	4.40	0.71	0.50
Организација која нуди конкурентна плата.	169	2	5	4.67	0.58	0.34
Организација која овозможува индивидуални и тимски бенефиции и поволности.	169	2	5	4.69	0.57	0.32
Организација која применува нематеријални мотивациони техники.	169	1	5	4.26	0.89	0.78
Организација која обезбедува бенефиции за пензионирање.	169	1	5	4.36	0.92	0.83
Организација која обезбедува здравствени бенефиции.	169	1	5	4.63	0.68	0.46
Организација која промовира различност.	169	1	5	4.08	0.97	0.93
Организација во која има колегијалност и тимска кохезија.	169	1	5	4.76	0.56	0.31
Организација која овозможува флексибилност во работењето.	169	1	5	4.63	0.65	0.42
Организација која нуди флексибилно работно време.	169	1	5	4.40	0.83	0.68
Организација која дава можност за целосна работа од дома.	169	1	5	3.53	1.22	1.49
Организација која дава можност за делумно работење од дома.	169	1	5	3.63	1.09	1.18

Организација која применува соодветно работно воведување.	169	1	5	4.14	0.81	0.65
Организација која врши фер и правично оценување на перформансите на вработените.	169	1	5	4.66	0.61	0.37
Работно место со разновидни работни задачи.	169	1	5	4.08	0.91	0.82
Работно место со предизвикувачки работни задачи.	169	1	5	4.31	0.86	0.73
Организација која овозможува генерирање на нови идеи.	169	1	5	4.51	0.68	0.46
Организација која овозможува независност во работата.	169	2	5	4.41	0.70	0.49
Организација која овозможува независност во донесувањето на одлуки.	169	1	5	4.32	0.77	0.58
Организација која овозможува независност во начинот на извршување на работата.	169	1	5	4.36	0.80	0.63
Организација која нуди можности за обука и усовршување.	169	1	5	4.66	0.62	0.38
Организација која нуди можности за раст и напредување.	169	2	5	4.73	0.56	0.13
Организација која нуди можности за развивање на креативност и иновативност.	169	2	5	4.63	0.57	0.33
Организација која овозможува менторство и коучинг.	169	1	5	4.49	0.74	0.55
Организација која дава можности за учење од другите.	169	1	5	4.49	0.66	0.44
Организација која дава можности за примена на наученото.	169	2	5	4.59	0.62	0.38
Организација која нуди можности за стипендирање.	169	1	5	4.25	0.96	0.92
Организација која овозможува прогрес во кариерата.	169	1	5	4.70	0.53	0.31
Организација во која менаџерите го поттикнуваат развојот на талентите.	169	1	5	4.62	0.69	0.47
Организација која дава редовна и навремена плата.	169	3	5	4.86	0.37	0.13
Организација која обезбедува висока безбедност на работното место.	169	1	5	4.68	0.64	0.40
Организација која овозможува баланс меѓу работата и животот.	169	2	5	4.70	0.60	0.36
Организација која создава пријателска работна средина.	169	2	5	4.74	0.55	0.30
Организација која создава високомотивирана работна средина.	169	2	5	4.62	0.64	0.40
Организација која врши фер и правично наградување.	169	1	5	4.76	0.55	0.30
Организација која има соодветна организациска култура.	169	2	5	4.56	0.70	0.48
Организација која има неформална организациска култура.	169	1	5	3.87	1.05	1.09
Организација која е посакуван работодавач.	169	1	5	4.34	0.85	0.72

Организација која има мала флукуација на вработени.	169	1	5	3.85	1	0.99
Организација која се грижи за задржување на вработените/ талентите.	169	1	5	4.58	0.65	0.42
Организација која има конкурентска предност во однос на другите организации од иста дејност.	169	1	5	4.31	0.81	0.65
Организација која остварува добра продуктивност и профитабилност.	169	2	5	4.60	0.59	0.35

Од добиените податоци може да се воочи дека сите ставки се оценети над просечната вредност. Според добиените резултати, како најважни фактори за привлекување на таленти се издвојуваат (петте највисоки оценки означени со светло сино во табелата): редовната и навремена плата (Average = 4.86, Stand. dev. = 0.37), потоа финансиската стабилност на организацијата (Average = 4.80, Stand. dev. = 0.47), колегијалност и тимската кохезија (Average = 4.76, Stand. dev. = 0.56), фер и правичното наградување од страна на организацијата (Average = 4.76, Stand. dev. = 0.55) и можностите за раст и напредување во организацијата (Average = 4.73, Stand. dev. = 0.56). Најниско се оценети (петте најниски оценки означени со светло црвено во табелата): организација која ја остварува својата дејност на повеќе локации (Average = 3.49, Stand. dev. = 1.05), организација која е во близина на голем град (Average = 3.51, Stand. dev. = 1.80), организација која дава целосна можност за работа од дома (Average = 3.53, Stand. dev. = 1.22), организација која инвестира во купување на акции (Average = 3.62, Stand. dev. = 1.02) и организација која дава можност за делумно работење од дома (Average = 3.63, Stand. dev. = 1.09). Сепак, треба да се земе предвид дека овие резултати имаат вредност повисока од просечната и главно се однесуваат на местото и начинот на извршување на работата. Најголема стандардна девијација, односно податоците се широко распостранети кај исказот „Организација која се наоѓа во близина на голем град.“ (Stand. dev. = 1.80).

На прашањето поради кои причини испитаниците го имаат избрано моменталното работно место, одговорија вкупно 124 испитаници и имаат наведено 66 различни причини. Во табела бр. 3 се прикажани петте најчесто споменати причини за избор на моменталното работно место.

Табела бр. 3 Причини поради кои што е избрано моменталното работно место

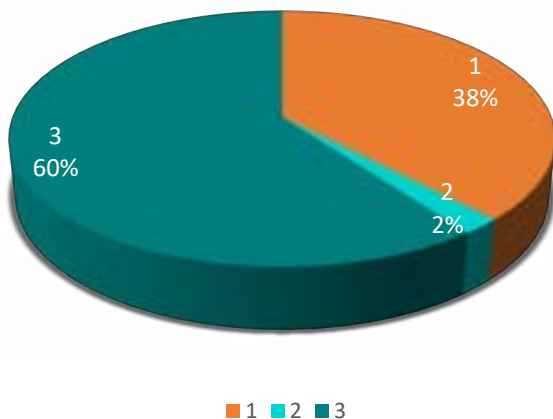
ПРИЧИНИ ПОРАДИ КОИ ШТО Е ИЗБРАНО МОМЕНТАЛНОТО РАБОТНО МЕСТО	ФРЕКВЕНЦИЈА НА ПОВТОРУВАЊЕ
ПЛАТА (ДОБРА, РЕДОВНА, НАВРЕМЕНА, ПОВИСОКА И СЛ.)	23
ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ (УСОВРШУВАЊЕ, НАДГРАДУВАЊЕ, УЧЕЊЕ И СЛ.)	13
СТАБИЛНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА	10
КАРИЕРЕН РАЗВОЈ (МОЖНОСТИ ЗА НАПРЕДУВАЊЕ)	9
УСЛОВИ ЗА РАБОТА	6

Од добиените податоци може да се воочи дека најчеста причина за избор на работно место е платата, конкретно навремена плата, редовна плата, повисока плата, добра плата и сл (застапени искази кај 23 испитаници). Друга почеста причина за избор на работно место се можностите за професионален развој на вработените (застапено кај 13 испитаници). Кај 10 од испитаниците се повторуваше стабилноста на организацијата како причина за избор на моменталното работно место, а кај 6 од испитаниците беа наведени условите за работа.

Доколку овие резултати ги споредиме со резултатите од табела бр. 1, каде се наведени петте вредности/ сегменти за атрактивен работодавач и со резултатите од табела бр. 2, каде се прикажани резултатите на факторите кои влијаат врз привлечноста и атрактивноста на работодавачот за привлекување на таленти, може да се заклучи дека во сите случаи платата е најголем фактор кој што влијае врз привлекување на таленти и врз брендот на работодавачот. Покрај платата, значително влијание има стабилноста на организацијата, како и грижата за професионален развој на вработените.

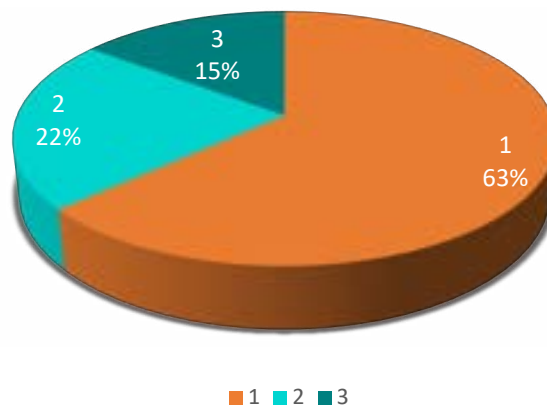
Во однос на тоа дали брендот на организацијата како работодавач влијае врз привлекување на таленти, 88.2% од испитаниците одговориле потврдно, односно дека влијае, 7.1% немаат мислење, а само 4.7% се изјасниле дека не влијае (графикон бр. 3). Овој податок покажува дека сепак брендот на организацијата како работодавач влијае врз привлекување на таленти.

Графикон бр.3



Графикон бр. 3 Влијание на брендот на работодавач врз привлекување на таленти

Графикон бр. 4



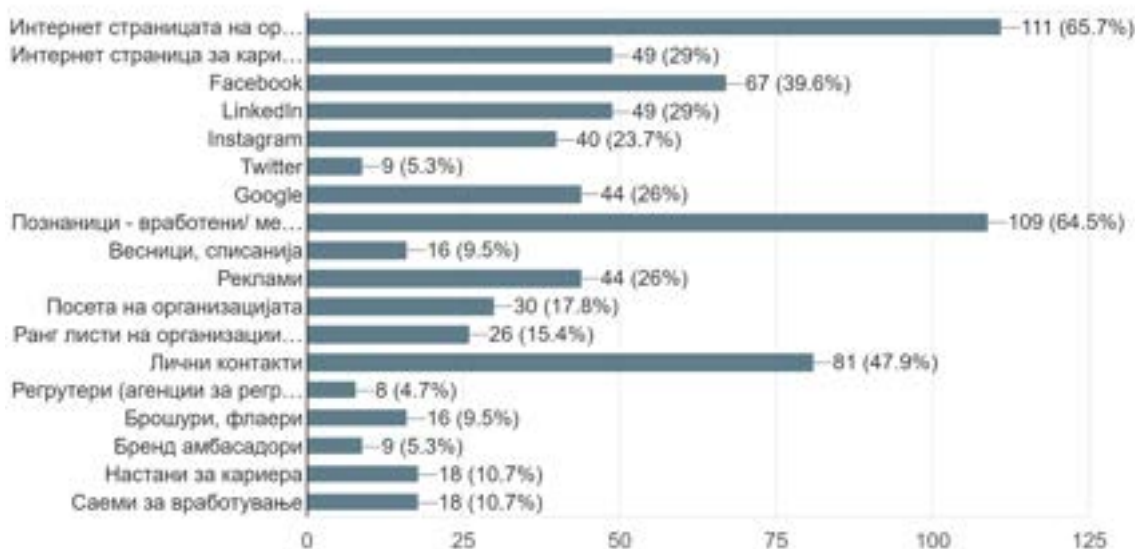
Графикон бр. 4 Важноста на брендот на работодавач при избор на организација

Во однос на тоа дали при изборот на организација за испитаниците е важен нејзиниот бренд како работодавач, 63.3% од нив одговориле потврдно, 21.9% сметаат дека не е им е важен, а 14.8% од испитаниците немаат мислење во однос на ова прашање. Ова покажува дека, сепак, при изборот на организација, важен е брендот на организацијата како работодавач.

За градење на брендот на организацијата како работодавач, важно е како таа организација комуницира со својата целна група. Па токму поради тоа, на испитаниците им беше поставено прашање со цел да се идентификуваат каналите преку кои вообичаено се информираат за атрактивноста на организацијата како работодавач (графикон бр. 5).

Преку кои канали вообичаено се информирате за атрактивноста на организацијата како работодавач?

169 responses



Графикон бр. 5 Канали на комуникација преку кои се обезбедуваат информации за атрактивноста на организацијата како работодавач

Согласно добиените резултати, може да се воочи дека најголем процент од испитаниците, односно 65.7%, се информираат за атрактивноста на организацијата како работодавач преку нејзината интернет страница. Голем процент од испитаниците, односно 64.5% се информираат преку познаници, односно менаџери и вработени кои работат во организацијата. Поголем процент од испитаниците, односно 47.9%, се информираат преку нивните лични контакти, а исто така значаен е процентот на користење на социјалните мрежи, особено на Facebook (39.6%), како социјална мрежа преку која испитаниците се информираат за атрактивноста на организацијата како работодавач. Најмалку користени канали се регрутерите, односно агенциите за регрутирање и ловци на таленти (4.7%), социјалната мрежа Twitter и бренд амбасадорите кои се застапени со 5.3%.

Заклучок

Привлекувањето и регрутирањето на вистинските кандидати и таленти за организациите навистина претставува вистински предизвик. Факт е дека оние организации кои ќе креираат и имплементираат стратегија која ќе опфати активности за развој на нивниот бренд не само како организација, туку и како работодавач, тие организации многу полесно ќе се справат со овие предизвици. Овој труд ги презентираше резултатите за перцепцијата на брендот на работодавач и неговото влијание врз привлекување на таленти во организациите. Добиените податоци покажаа дека најголеми фактори кои што влијаат на привлечноста и атрактивноста на организацијата како работодавач за привлекување на таленти претставуваат платата, грижата за професионалниот и кариерниот развој на вработените, финансиската стабилност на организацијата, работните услови и атмосфера за работа и сл., но и брендот на организацијата како работодавач. Резултатите од истражувањето може да им помогнат на организациите во креирањето на нивната стратегија за привлекување на таленти, во креирањето на стратегијата за задржување на своите вработени, како и во креирањето на стратегијата за градење на брендот на организацијата како работодавач.

Користена литература

1. Tripathi, A., Srivastava, R. (2018). Role of employer branding on talent acquisition – A literature review, *JETIR*, Vol. 5, Issue 6, pp. 274 – 277.
2. Berthon, P., Ewing, M., Hah, L.L. (2005). Captivating: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), pp. 151–172
3. Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 9(1), Art. #388, 12 pages.
4. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388>
5. Bussin, M., Mouton, H. (2019), Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations, *South African Journal of Economic and Management Science* 22(1), a 2412 <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
6. Samo, A. H., Talreja, S., Bhatti, A. A., Asad, S. A., Hussain, L. (2020), Branding Yields Better Harvest: Explaining The Mediating Role of Employee Engagement in Employer Branding and Organizational Outcomes, *Etikonomi*, Vol. 19 (1), pg. 77-94, DOI: 10.1111/ijmr.12121
7. Sivertzen, A., Nilsen, E. R., Olafsen, A. H. (2013), *Journal of Product & Brand Management*, 22/7, pp. 473-483, [DOI 10.1108/JPBM-09-2013-0393]

Интернет извори:

8. Cepin, G., Talent Acquisition, https://koltin.com/pdfs/KCG-Talent_Acquisition.pdf (November, 2022).
9. SHRM Foundation, Talent Acquisition: A Guide to understanding and Managing the Recruitment Process, <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/talent-acquisition-recruitment.pdf> (November, 2022).

EKOLOŠKI MENADŽMENT CILJU ODRŽIVOG RAZVOJA

Daniela Kuzmanović

daniela.13bg@gmail.com

Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo,
Univerzitet "Union – Nikola Tesla", Beograd, Republika Srbija
(Jurija Gagarina 149a, Novi Beograd)
удк/udk 334.72:502.131.1(497)

Apstrakt

Kada želimo da se bavimo životnom sredinom i rešavanjem problema u životnoj sredini treba da znamo gde je nastao osnovno problem, a gde smo „danas“.

„Glavni problemi sa kojima se susrećemo ne mogu se rešiti na istom nivou razmišljanja na kojem smo bili kada smo ih stvarali“ (A. Ajnštajn)

Dakle, ako želimo da razmišljamo kako da smanjimo zagađenje, povećamo ekonomsku dobit, i nastavimo da se razvijamo kao civilizacija, moramo se malo vratiti u nazad da bi shvatili odakle smo počeli, zašto su naši pretci počeli sa eksploatacijom resursa i uništavanjem naše životne i radne sredine, a mi danas nastavljamo sa još većim entuzijamom zarad povećanja ekonomskog profita - svesni da možda ništa nećemo ostaviti generacijama koje dolaze.

Upravo iz tog razloga u ovom radu autor se bavi ekološkim menadžmentom (kako poslovanje preduzeće može doprineti boljem sutra), uz poštovanje svih pravila i principa održivog razvoja.

Ključne reči: životna sredine, ekomenadžment, održivi razvoj, prirodni resursi

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN AIM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Daniela Kuzmanović

daniela.13bg@gmail.com

Faculty of Information Technologies and Engineering,
"Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Republic of Serbia
(Jurija Gagarina 149a, New Belgrade)

Abstract

When we want to deal with the environment and solving problems in the environment, we need to know where the basic problem arose, and where we are "today".

"The major problems we face cannot be solved at the same level of thinking we were at when we created them" (A. Einstein)

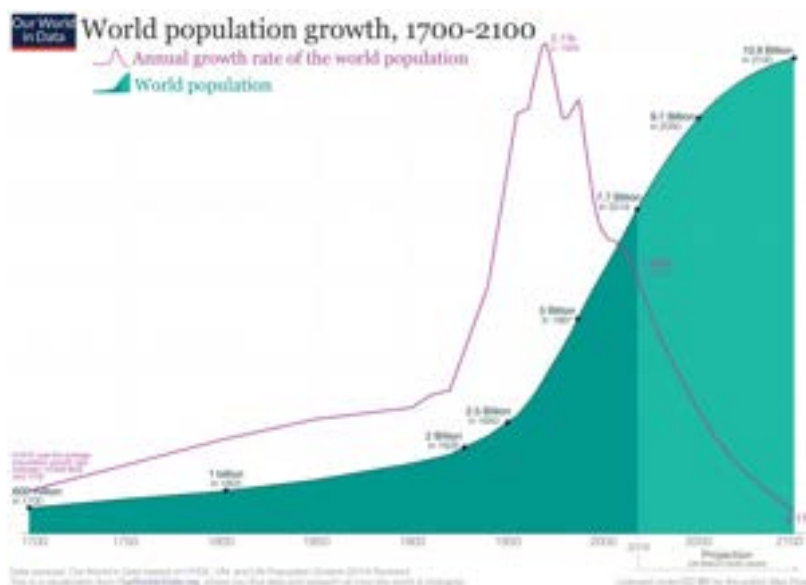
So, if we want to think about how to reduce pollution, increase economic profits, and continue to develop as a civilization, we need to go back a little to understand where we started, why our ancestors began to exploit resources and destroy our way of life and work. environment, and today we continue with even greater enthusiasm for the sake of increasing economic profit - aware that we may leave nothing for the generations to come.

It is precisely for this reason that in this work the author deals with environmental management (how the company's operations can contribute to a better tomorrow), while respecting all the rules and principles of sustainable development.

Keywords: environment, eco-management, sustainable development, natural resources

UVOD

Uporedo rastom brojnosti stanovništva koje je započeto 1950.tih godina kada je svetska populacija iznosila oko 2.5 milijardi ljudi (od početka obnove svetsk ekonomije nakon Drugog svetskog rata). Broj stanovnika naše planete se do danas (za nešto više od 30 godina) skoro pa utrostručio na 7.2 milijarde ljudi, a brojke svakodnevno nastavljaju da rastu. Rast brojnosti ljudske populacije na godišnjem nivou iznosi između 75 i 80 miliona ljudi, što rezultuje sa sve intenzivnijim rastom, ne samo brojčano već i u ekonomskom smislu, ali i u smislu ekspanzije urbanih površina, ali i sve intenzivnije eksploatacije prirodnih resursa. Ovo nam ukazuje na to da neće proći mnogo vremena kada ćemo dostići 8 milijarditu osobu na planeti (verovatno 2024., 2025. godine) ili pak 9 milijarditu osobu do 2050.godine. 61 62



Prikaz rasta broja svetske ljudske populacije i projekcija njegovog rasta
(Izvor: <https://ourworldindata.org/world-population-growth-past-future>)

U celom tom brojčanom haosu Svet je podeljen između velikog bogatstva i siromaštva, a uporedo sa time se suočava sa izazovima narušenog stanja životne sredine. Čovečanstvo je ono što zapravo menja klimu, utiče na to koje će vrste preživeti, menja hemiju okeana, menja bezbednost vazduha, menja pristup i dostupnost sveže vode. To je situacija bez presedana. To je izazov sadašnjih generacija.

Rešenje za „smirivanje“ ekološke situacije na planeti leži u održivom razvoju i ekološkom menadžmentu preduzeća (ovakvo poslovanje ne samo da doprinosi ekonomskoj stabilnosti kompanija, već i boljoj i kvalitetnijoj – održivoj životnoj sredini).

ODRŽIVI RAZVOJ

Ideja održivosti je bila koncipirana pre od prilike 40 godina, u izveštaju Rimskog kluba pod nazivom „Granice rasta“ (1972.g), ovaj izveštaj je od strane ekonomista oštro kritikovan.

Koncept održivog razvoja dodatno je razvijen 1980. godine od strane Međunarodne unije za zaštitu prirode i prirodnih resursa (*International Union for Conservation of Nature and Natural Resources - IUCN*) razvilo održivu strategiju zaštitu prirode sa osnovnim zadatkom „dostizanje održivog razvoja kroz zaštitu prirodnih resursa“. 63

⁶¹ <https://www.pewresearch.org/global/2014/01/30/chapter-4-population-change-in-the-u-s-and-the-world-from-1950-to-2050/>

⁶² <https://ourworldindata.org/world-population-growth-past-future>

⁶³ <https://www.iucn.org/>

Savremeno shvatanje održivog razvoja je koncipirano u finalnom Izveštaju Svetske komisije za zaštitu životne sredine i razvoj iz 1987. godine (Brundtlandov izveštaj) prema kome „*održiv je onaj razvoj, koji obezbeđuje zadovoljavanje sadašnjih potreba bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovoljavaju svoje potrebe*“⁶⁴. Brundtlandov izveštaj je shvaćen kao nastavak ekonomskog rasta i formulisao je prihvatljivu ideju održivog razvoja.

Koncept održivog razvoja je detaljnije razrađen 1992. godine u okviru Svetske konferencije o životnoj sredini, održanoj u Rio de Žaneiru (Rio deklaracija) gde je definisano da održivi razvoj označava kvalitativan rast i razvoj, koji je usklađen sa svim trenutnim uslovima, ograničenjima u životnoj sredini ali i kapacitetom životne sredine. Rast i razvoj sadašnjeg društva i civilizacije treba da odvija na način da svi resursi budu raspoloživi sadašnjim generacijama, ali i da se budućim generacijama ne pogoršavaju uslovi opstanka.⁶⁵

Ciljevi održivog razvoja (*Sustainable Development Goals - SDGs*) ili „Globalni ciljevi“, usvojeni su od strane Ujedinjenih nacija 2015.godine, kao univerzalni poziv na zajedničku akciju u cilju iskorenjivanja siromaštva, zaštite planete i obezbeđivanja mira i prosperiteta za sve ljude – najkasnije do 2030.⁶⁶

Ujedinjene nacije su na Samitu održanom septembra 2015. godine usvojile rezoluciju A/RES/70/1 – „*Transforming our world: the Agenda 2030 for Sustainable Development*“.⁶⁷

Agenda 2030 je univerzalna strategija i od država potpisnica se očekuje da mobilišu sve resurse kako bi ciljevi bili ostvareni do 2030. godine. Agenda 2030, sa svih 17 ciljeva, uključuje tri dimenzije održivog razvoja: ekonomski rast, socijalnu inkluziju i zaštitu životne sredine.

17 ciljeva održivog razvoja su⁶⁸:

- Svet bez siromaštva
- Svet bez gladi
- Dobro zdravlje ljudi
- Kvalitetno obrazovanje za sve
- Rodna ravnopravnost
- Čista voda i sanitarni uslovi
- Dostupna i obnovljiva energija
- Dostojanstven rad i ekonomski rast
- Industrija, inovacije i infrastruktura
- Smanjenje nejednakosti
- Održivi gradovi i zajednice
- Odgovorna proizvodnja i potrošnja
- Akcija za klimu
- Život pod vodom
- Život na zemlji
- Mir, pravda i snažne institucije
- Partnerstvom do ciljeva

⁶⁴ United Nations, REPORT OF THE WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, GENERAL ASSEMBLY RESOLUTION 42/187, 11 December 1987. Retrieved: 2007-04-12

⁶⁵ <https://cmv.org.rs/blog/socijaldemokratija-blog/istorija-održivog-razvoja-u-ujedinjenim-nacijama/>

⁶⁶ <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

⁶⁷ <https://sdg.indikatori.rs/>

⁶⁸ <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

Održivi razvoj podrazumeva da se ljudska populacija razvija tako da čovečanstvo ekonomično raspolaže svim dostupnim prirodnim resursima na takav način da se mogu zadovoljiti sve ljudske potrebe, ne ugrožavajući prirodne sisteme i životnu sredinu, ostavljajući joj prostora za samo regulaciju/revitalizaciju prirodnih sistema, čime se osigurava dugoročno i trajno postojanje ljudskog društva i njegovog okruženja.

1. Prvi aspekt održivog razvoja je ekonomsko blagostanje i prosperitet

Ostvaren je veliki napredak u materijalnom blagostanju čovečanstva tačnije zapaža se ekspresni ekonomski rast i blagostanje u ekonomski razvijenim zemljama. Do ovog rezultata se dolazilo decenijama intenzivnog razvoja, i upravo to je od presudnog značaja za sve zemlje koje i dan danas žive u siromaštvu.

Najveći cilj ekonomski nerazvijenih zemalja je da u odnosu na bogate zemlje - smanje jaz u materijalnim uslovima sa kojima se svakodnevno suočavaju. Ako te zemlje danas žive u ekstremnom siromaštvu one teško mogu da zadovolje i svoje osnovne životne potrebe, a obzirom da imaju za cilj da žive kao veći deo sveta onda su upravo ekonomski razvijene zemlje dobile specijalni socijalni zadatak da se postaraju da putem poštovanja ciljeva održivog razvoja podignu nivo razvijenosti ovih zemalja.

21. vek je period ekonomskog rasta koji je kombinovan sa brzim rastom brojnosti svetske populacije, a zajedno označavaju ekspanziju godišnje potrošnje prirodnih resursa na planeti, i uz to je neminovno masivno povećanje negativnog uticaja čovečanstva na planetu. Ovo je ujedno i najveći izazov u održivog razvoja.

Pored ekspanzije ekonomskog razvoja, povećanja brojnosti ljudi, pozitivan društveni rezultat koji je dostignut, poštovanjem principa održivog razvoja je poboljšanje opšteg zdravstvenog stanja ljudi na planeti Zemlji.

Ovde se možemo osvrnuti i razmatrati COVID-19 pandemiju, pandemiju korona virusa koja je 2019.g počela da se širi planetom, ali upravo poštujući pravilo održivog razvoja „dobro zdravlje ljudi“ za manje od godinu dana napravljena je vakcina koja je usporila porast smrtnosti od infekcije korona virusa, a potom je i smanjen stepen infekcije.

U prilog poboljšanju opšteg zdravlja stanovništva govori nam i podatak da je u referentnoj 1950. godini, mortalitet novorođenčadi (beba do godinu dana) bio 134 promila, do danas se taj broj značajno smanjio, i to naglo, tako da je procenat smrtnosti novorođenčadi pao na 37 promila. Trenutni podaci govore da je trenutni uzrok smrtnosti novorođenčadi (do godinu dana): malarija ili upala pluća ali i druge bolesti na koje se može uticali i koje se mogu sprečiti.

Treći primer napretka koji se postiže u većini delova sveta je produženje životnog veka ljudi. U periodu od 1950.- 1955. godine, prosečan životni vek ljudi na planeti bio je oko 47 godina. Ali danas, procenjeno je da je životni vek ljudi otprilike 71 godinu u slabije razvijenim zemljama dok je u razvijenim zemljama životni vek ljudi oko 80 godina.⁶⁹

Ovo pokazuje da ekonomski razvoj i te kako može poboljšati živote ljudi i pokazuje nam da će rođena deca odrastati zdrava, preživeti i imati dobre izgled u životu. Ali ono što trenutno čovečanstvo treba da uradi jeste inkluzivan ekonomski rast cele planete, a ne samo ekonomski razvijenih zemalja, ali i da je takav rast ujedno ekološki održiv.

Napredak čovečanstva nikako ne sme ugroziti naše prirodne sisteme: biološku raznovrsnost, proizvodnju hrane, klimu. Jer, koliko uspemo da ostanemo ekološki održivi i produktivni dobici koje smo do sada ostvarili će se pokazati kao dobitna kombinacija i uspećemo da izbegnemo prirodni i društveni disbalans. Holistički pristup osiguranja ekonomskog rasta, ekološke održivosti i opšteg poboljšanja predstavlja trenutno najveći izazov čovečanstva.

Održivi razvoj se može može razumeti na dva načina:

- Prvi način -razumevanje savremenih svetskih izazova: svetska ekonomija, društvena dimenzija, prirodno okruženje i politički sistemi.

⁶⁹ <https://www.vesti-online.com/starost-nacija/>

- Други начин – intenzivan i inkluzivan razvoj koji nije samo analitički, već ima i holistički pristup sa kojim se postiže identifikovanje ciljeva za društvo.

2. Socijalna inkluzija je drugi aspekt razvoja društva

Ekonomski rast jednako je zastupljen među različitim svim etničkim verskim ili rasnim grupama na planeti, kao što je jednak i između muškaraca i žena, kao i između dece i odraslih.

3. Treći aspekt podrazumeva očuvanje prirodnih vrednosti

Očuvanje biodiverziteta, očuvanje okeana i šuma kao najvećeg rezervoara kiseonika je od ključne važnosti za očuvanje planete i u borbi protiv klimatskih promena - ako uništimo okeane ili posečemo kišne šume planeta će pretrpeti nemerljive gubitke. Ovo nam ukazuje da mi moramo promeniti trenutnu putanju i razmišljanje koje trenutno utiče na klimu na Zemlji i to na negativan način. Ovo je bitan aspekt na koji se mora globalno uticati, jer u suprotnom kao civilizacija ćemo se suočiti sa ozbiljnim i nemerljivim gubicima.

Iz normative perspektive, tj. onako kako bi trebalo da izgleda rast i razvoj civilizacije možemo reći da dobro društvo nije - bogato društvo, već je dobro društvo ono koje je prosperitetno i inkluzivno, ekološki razvijeno i osvešćeno i dobro društvo je ono kojim se dobro upravlja na lokalnom nivou.

U održivom razvoju najčešće se koriste sledeći ekonomski instrumenti ⁷⁰:

- naknada za korišćenje prirodnih vrednosti;
- naknada za zagađivanje životne sredine;
- sredstva budžeta i međunarodne finansijske pomoći;
- fond za zaštitu životne sredine;
- ekonomske podsticajne mere – poreske, carinske i druge olakšice ili
- oslobađanja od obaveza plaćanja subvencije i depoziti.

EKOLOŠKI MENADŽMENT

Na Balkanu, ekološki menadžment (ili eko-menadžment) predstavlja savremenu formulaciju koja se dosta često može naći u svakodnevnoj upotrebi. U stranoj literaturi se više koriste sledeći termini „*environmental management*”, „*ecological management*” ili „*eco-management*”. Ekološki menadžment ili eko-menadžment kod nas imaju veoma slično značenje i vezuju se za upravljačkih aktivnosti u preduzećima koja su u vezi sa ekologijom, ali i u vezi sa životnom sredinom. (Đorđević, B., (2005). Ekološki menadžment . Kruševac: ICIM plus.).

Postoji veoma veliki broj definicija ekološkog menadžmenta i svi navedeni termini imaju slično značenje i odnose se na niz upravljačkih aktivnosti u vezi sa ekologijom, pa na taj način i u vezi sa životnom sredinom (Mrkalj M. 2012.) ⁷¹

- „*environmental management*” povezan je sa upravljanjem u rešavanju specifičnih problema koji su usko vezani za životnu sredinu u nekoj određenoj oblasti (voda, vazduh, zemljište, otpad, itd...)
- „*eco-management*” se koristi kod upravljanja u pojedinim privrednim subjektima sa ciljem da se kroz privredne – proizvodne aktivnosti i društveno odgovorno poslovanje obezbedi poštovanje zahteva vezanih za stanje i uslove životne sredine.

„Ako pod menadžmentom (upravljanjem) podrazumevamo proces kojim se usmerava, planira, motiviše, organizuje i kontroliše privredna ili druga aktivnost, u cilju funkcionisanja i razvoja svakog preduzeća“ ⁷². Onda pod ekološkim menadžmentom se podrazumeva proces kojim se upravlja, organizuje, planira, koordinira, motiviše i kontroliše svaka privredna ili bilo koja druga aktivnost u oblasti zaštite životne sredine, ili oblast koja

⁷⁰ Damjanović R., Bešlin Feruh M., Rajković A., Marketing održivog razvoja i ekološki menadžment, str. 31-40 (http://www.cor.edu.rs/uploads/34233/documents/rad_31.pdf)

⁷¹ Mrkalj M., International Scientific Conference MANAGEMENT, MENADŽMENT U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA, pg. 465-470., 2012.

⁷² Živanović D. Ekološki menadžment u funkciji održivog razvoja, diplomski rad, str.6-7, 2017.g (<https://fedorabg.bg.ac.rs/fedora/get/o:17142/bdef:Content/get>)

je u vezi sa ekologijom ili radi ostvarivanja ciljeva koji su u domenu ekologije. Ciljevi menadźmenta ivotne sredine su mnogobrojni, ali se mogu svrstati u **73**:

- **Opšti ciljevi** ekološkog menadźmenta su vezani za zaštitu ivotne sredine(održivi razvoj, pravo čoveka na zdravu ivotnu sredinu, bolji kvalitet ivotota čoveka, opstanak ekosistema, smanjenje stope izumiranja vrsta itd.)
- **Specifični (konkretni) ciljevi** predstavljaju sistem upravljanja zaštitom ivotne sredine i treba da uspostave sistematizovan i jedinstven pristup koji obezbeđuje da razlozi koji se tiču ivotne sredine postanu sastavni deo biznis strategije i prakse. Ovi ciljevi su vezani za suštinu tržišnog privređivanja - ostvarivanje profita u uslovima postojećeg stanja ivotne sredine i konkretnim obavezama i ciljevima u vezi sa ivotnom sredinom.
- **Strateški ciljevi** nastali u težnji da se uslovi funkcionisanja preduzeća (proizvodnja, potrošnja, tržište, itd.) usklade sa uslovima koji se usko odnose na održivi razvoj preduzeća u pogledu zaštite ivotne sredine. Tada će održivi razvoj predstavljati opšti okvir ekološkog menadźmenta preduzeća. Opšti cilj ekološkog menadźmenta preduzeća, koji se zasniva na održivom razvoju, moguće je posmatrati sa dva nivoa: makroekonomskog (konceptu održivosti sa stanovišta regiona, država i cele planete) i mikroekonomskog (pokušaj da se uticaj tehnološkog i privrednog razvoja preduzeća na ivotnu sredinu svede na minimum, a kasnije u potpunosti izbegne)

Ciljevi ekološkog menadźmenta uključuju **74**:

- Prevenciju i rešavanje ekoloških problema;
- Uspostavljanje jasnih granica;
- Uspostavljanje i održavanje institucija, koje efektivno pomažu ekološka istraživanja, monitoring i menadźment;
- Upozoravanje na opasnosti i identifikovanje mogućnosti za njihovo prevazilaženje;
- Održavanje i, ako je moguće poboljšanje postojećih resursa;
- Gde je moguće poboljšavanje „kvaliteta ivotota“;
- Identifikovanje korisnih novih tehnologija ili politika.

Subjektima ekološkog menadźmenta smatraju se **75**:

- međunarodne institucije,
- državna administracija na svim nivoima i
- preduzeća (mogu se uvrstiti i određene nevladine organizacije, stručne asocijacije, naučne zajednice, itd.)

Zaštita ivotne sredine je između ostalog problem upravljanja – menadźmenta ivotne sredine. Zato je Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) je 1991. godine sačinila opšte standarde koji se odnose na eko-menadźment. Nakon formiranja opštih/jedinstvenih standarda eko-menadźmenta u razvijenim zemljama Evrope i Kanade, osnovana je i Strateška savetodavna grupa za ivotnu sredinu (SAGE), u cilju ekološke standardizacije privrednih aktivnosti, čime bi se obezbedila unificirana osnova za primenu koncepta održivog razvoja. **76**

Prema EMAS pravilima (EMAS – *Eco-Management and Audit Scheme 77*) koje je formirala Evropska komisija, pod idejom da privatne ili javne institucije ili vlasti mogu da procene, izveštavaju i poboljšaju svoje ekološko poslovanje. Ciljevi upravljanja zaštitom ivotne sredine mogu se razumeti i kroz ciljeve sistema upravljanja zaštitom ivotne sredine. EMAS je instrument EU i realizuje se na dobrovoljnoj bazi - poziva sve kompanije da uvedu i kontinuirano unapređuju eko-menadźment. Prema EMAS Pravilu iz 2001., opštim ciljem se smatra procena i unapređenje ekološkog poslovanja organizacije i obezbeđenje svih informacija dostupnim javnosti i drugim zainteresovanim subjektima.

⁷³ Mrkalj M., International Scientific Conference MANAGEMENT, MENADźMENT U FUNKCIJI ODRĐIVOG RAZVOJA, pg. 465-470., 2012.

⁷⁴ Živković S., Veljković M., ECONOMICS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT, Scientific review article: The concept and objectives of environmental management, pg.37-47, 2020. (<https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2560-421X/2020/2560-421X20020370.pdf>)

⁷⁵ Mrkalj M., MENADźMENT U FUNKCIJI ODRĐIVOG RAZVOJA, International Scientific Conference MANAGEMENT 2012. t

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ https://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm

Metodološki gledano, subjekte eko-menadžmenta je možemo razlikovati po tome⁷⁸:

- da li imaju globalni karakter (međunarodne organizacije ili državne institucije) ili
- da li su za implementaciju eko-menadžmenta zainteresovane institucije koje svoje privredne aktivnosti obavljaju tako da su usmerene ka smanjenju negativnog uticaja na životnu i radnu sredinu

Za uspešnu implementaciju ekološkog menadžmenta u preduzeću– standarda eko-menadžmenta neophodno je klasifikovati ekološke faktore rizika. Sistemski faktori ekološkog rizika označavaju događaj/događaje koji mogu uzrokovati posledični efekat u sistemu:

- Endogeni (unutrašnji) rizici su oni na koje se može uticati, odnosno upravljati njihovim nastankom, dinamikom i intenzitetom njihovog javljanja (materijali, procesi, tehnologije, i ljudski potencijali)
- Egzogeni (spoljašnji) rizici su oni rizici koji dolaze isključivo iz spoljašnjeg okruženja preduzeća (ekološke karakteristike okruženja/lokacija preduzeća, demografsko okruženje preduzeća, infrastruktura, obrazovanje stanovništva, ekološka svest i kultura zaposlenih, kompanijska politika o ekološkim pitanjima, pravna rešenja ekoloških problema, itd.

Ukrštanjem delovanja ove dve grupe ekoloških rizika dobijaju se četiri vrste ekoloških politika kao upravljačkog odgovora preduzeća na stvarne ekološke izazove i to su⁷⁹:

- proaktivna politika, kao odgovor na male egzogene i velike endogene ekološke rizike;
- strateška politika, koja predstavlja mogući odgovor preduzeća na situaciju sa velikim i endogenim i egzogenim ekološkim rizikom;
- reaktivna politika, koja nudi rešenje za situacije u kojoj prevladavaju mali egzogeni i mali endogeni ekološki rizik;
- preventivna politika, koja nudi rešenje za situaciju kada prevladavaju egzogene i mali endogeni ekološki rizici.

U ovom pogledu ekološki menadžment svakog preduzeća treba da služi za koncipiranje adekvatne ekološke politike preduzeća tj. preduzeće mora da preuzme primarnu odgovornost u korišćenju prirodnih resursa uz uvažavanje zahteva svojih klijenata ili kupaca proizvoda. Ekološki zahtevi klijenata i kupaca proizvoda su sve više izraženi, kako raste ekološka svest stanovništva o očuvanju životne sredine i ovakvi zahtevi bi mogli biti sve učestaliji.⁸⁰

Sa stanovišta menadžmenta preduzeća, održiv je onaj razvoj koji⁸¹:

- omogućava kontinuiran ekonomski rast/razvoj;
- sadrži sklad socijalnog i ekonomskog razvoja preduzeća sa ekološko-prostornim kapacitetima/pragovima datog područja;
- socijalno prihvatljiv, odnosno doprinosi intenzivnijoj integraciji preduzeća u zajednicu;
- politički prihvatljivo, tj. odluka može biti predmet dogovora u zvaničnim institucijama i forumima;

⁷⁸ Đurica N, Milovanović T. Ekološki menadžment pptx, Presentacije za predavanja

⁷⁹ Zelenika, R. (2002). "MLADEN ČRNJAR: EKONOMIKA I POLITIKA ZAŠTITE OKOLIŠA Rijeka, Ekonomski fakultet i Glosa, 2002., str. 364.", Ekonomski pregled, 53 (1-2), 226-229 (<https://hrcak.srce.hr/28011>)

⁸⁰ <https://www.viser.edu.rs/download/5929>

⁸¹ Mrkalj M., MENADŽMENT U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA, International Scientific Conference MANAGEMENT 2012.

ZAKLJUČAK

Održivi razvoj podrazumeva da se ljudska populacija razvija tako da ekonomično raspolaže prirodnim resursima tako da može da zadovolji sve ljudske potrebe, ne ugrožavajući prirodne sisteme i životnu sredinu, ostavljajući joj prostora za samo regulaciju / revitalizaciju prirodnih sistema, čime se osigurava dugoročno i trajno postojanje ljudskog društva i njegovog okruženja.

Aspekti održivog razvoja su: ekonomsko blagostanje i prosperitet, Socijalna uključenost, i pojedinac tj. „onaj koji dobro čuva prirodno okruženje)

Pod ekološkim menadžmentom se podrazumeva proces kojim se upravlja, organizuje, planira, koordinira, motiviše i kontroliše svaka privredna ili bilo koja druga aktivnost u oblasti zaštite životne sredine, ili oblast koja je u vezi sa ekologijom ili radi ostvarivanja ciljeva koji su u domenu ekologije.

Ciljevi menadžmenta životne sredine su mnogobrojni, ali se mogu svrstati u opšte ciljeve, specifične (konkretne) ciljeve i u strateške ciljeve

Za uspešnu implementaciju ekološkog menadžmenta u preduzeću – standarda eko-menadžmenta, neophodno je klasifikovati ekološke faktore rizika koji označavaju događaj/događaje koji mogu uzrokovati posledični efekat u sistemu: endogeni i egzogeni rizici.

Ekološki menadžment svakog preduzeća treba da služi za koncipiranje adekvatne ekološke politike preduzeća tj. preduzeće mora da preuzme primarnu odgovornost u korišćenju prirodnih resursa uz uvažavanje zahteva svojih klijenata ili kupaca proizvoda. Ekološki zahtevi klijenata i kupaca proizvoda su sve više izraženi, kako raste ekološka svest stanovništva o očuvanju životne sredine i ovakvi zahtevi bi mogli biti sve učestaliji

Iz svega gore navedenog može se zaključiti da je održivi razvoj koncipiran za 3 osnovna postulata: ekonomski razvoj, zaštita životne sredine i društvena odgovornost. Ova 3 ključna faktora jedan bez drugoga ne mogu funkcionisati i samo tako će sadašnje generacije kao rezultat svoga rada i življenja na planeti, budućim generacijama ostaviti: čist vazduh i vodu, plodno zemljište, dostupnu energiju i očuvanu prirodu.

LITERATURA

1. Damjanović R., Bešlin Feruh M., Rajković A., Marketing održivog razvoja i ekološki menadžment, str. 31-40 (http://www.cor.edu.rs/uploads/34233/documents/rad_31.pdf)
2. Danijela Voza, Ekološki menadžment, autorizovana predavanja, Tehnički Fakultet u Boru (<https://www.menadzment.tfbor.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2020/04/Ekoloski-menadzment-autorizovana-predavanja.pdf>)
3. Đurica N, Milovanović T. Ekološki menadžment pptx, Prezentacije za predavanja
4. Heleta M. Menadžment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, 2008.
5. Kolomejceva -Jovanović, L. (2002). Ekološki menadžment . Beograd: Fakultet za menadžment
6. Mrkalj M., International Scientific Conference MANAGEMENT, MENADŽMENT U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA, pg. 465-470., 2012.
7. United Nations, REPORT OF THE WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, GENERAL ASSEMBLY RESOLUTION 42/187, 11 December 1987. Retrieved: 2007-04-12
8. Zelenika, R. (2002). "MLADEN ČRNJAR: EKONOMIKA I POLITIKA ZAŠTITE OKOLIŠA Rijeka, Ekonomski fakultet i Glosa, 2002., str. 364.", Ekonomski pregled, 53 (1-2), 226-229 (<https://hrcak.srce.hr/28011>)
9. Živanović D. Ekološki menadžment u funkciji održivog razvoja, diplomski rad, str.6-7, 2017.g (<https://fedorabg.bg.ac.rs/fedora/get/o:17142/bdef:Content/get>)
10. Živanović, D., (2017). Ekološki menadžment u funkciji održivog razvoja, Diplomski rad, Fakultet bezbednosti, Univerzitet u Beogradu.
11. Živković S., Veljković M., ECONOMICS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT, Scientific review article: The concept and objectives of environmental management, pg.37-47, 2020. (<https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2560-421X/2020/2560-421X2002037Q.pdf>)

Internet literatura:

1. <http://lookandgaze.blogspot.com/2014/12/>
2. <http://pmc.edu.rs/sta-je-menadzment/>
3. <https://cmv.org.rs/blog/socijaldemokratija-blog/istorija-odrzivog-razvoja-u-ujedinjenim-nacijama/>
4. https://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm
5. <https://ourworldindata.org/world-population-growth-past-future>
6. <https://sdg.indikatori.rs/sr-Latn/>
7. <https://www.green-limes.rs/Publikacije/Dokumenti/Primenjena%20ekologija.pdf>
8. <https://www.iucn.org/>
9. <https://www.pewresearch.org/global/2014/01/30/chapter-4-population-change-in-the-u-s-and-the-world-from-1950-to-2050/>
10. <https://www.quotes.net/quote/9226>
11. <https://www.undp.org/sr/serbia/ciljevi-odr%C5%BEivog-razvoja>
12. <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
13. <https://www.vesti-online.com/starost-nacija/>
14. <https://www.viser.edu.rs/download/5929>

УЛОГАТА НА ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЈА ВО РАЗВОЈ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Јосиф Петровски,

Кристина Петровска,

Весна Стојановска

Педагошки факултет – Битола, РС Македонија

Josif.petrovski@uklo.edu.mk

удк/udk: 334.7-027.1:004

Апстракт

Со развојот на технологијата, во денешно време дигиталната трансформација е задолжителна за сите бизниси, од мали до најголеми. Токму дигиталната трансформација е причина зошто толку многу области во животот се фундаментално различни од оние од пред 20 години. Она што најчесто не е јасно во бизнис опкружувањето е што всушност значи дигиталната трансформација. Дали е само привлечен начин да се каже користење на интернет сервиси и облак технологија? Какви чекори треба да преземеме на почеток? Дали треба да отвориме нови работни места или да ангажираме надворешни услуги? Кои делови од деловната стратегија да се сменат? Дали сè ова навистина вреди?

Дигиталната трансформација зема дигитален пристап кон сите аспекти на бизнисот, од искуствата на клиентите до крајните процеси. Користи вештачка интелигенција, автоматизација, технологија на облак и други дигитални технологии за да ги искористи податоците и да поттикне интелигентни работни текови, побрзо и поаметно донесување одлуки и одговор во реално време при промени на пазарот. Овој труд има за цел да ги посочи основните термини и модели за поставување техничка и оперативна основа, да се развива и да одговори на најдобар можен начин на непредвидливи и постојано променливи очекувања на клиентите, пазарни услови и локални или глобални настани.

Клучни зборови: дигитална трансформација; одржлив развој; дигитални технологии

THE ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Josif Petrovski,

Kristina Petrovska,

Vesna Stojanovska

Faculty of Pedagogy - Bitola, Republic of Macedonia

Josif.petroski@uklo.edu.mk

Abstract

With the development of technology, digital transformation is a necessity for all businesses, from small to big enterprises. The digital transformation is the reason why so many areas of life are fundamentally different than they were 20 years ago. What is often not clear in the business environment is what digital transformation actually means. Is it just a way of saying using internet services and cloud technology? What steps should we take to begin with? Should we create new jobs or outsource? Which parts of the business strategy should be changed? Is all this really worth it?

Digital transformation takes a digital approach to all aspects of business, from customer experiences to end processes. It uses artificial intelligence, automation, cloud technology and other digital technologies to harness data and drive intelligent workflows, faster and smarter decision making and real-time response to market changes. This paper aims to indicate the basic terms and models for setting a technical and operational basis, to develop and respond in the best possible way to unpredictable and constantly changing customer expectations, market conditions and local or global events.

Keywords: digital transformation; sustainable development; digital technologies

Вовед

Технологијата отсекогаш го менувала начинот на кој работат претпријатијата. Во последниве години компаниите почнаа да барат полесни начини за остварување на своите проекти преку дигитализација со цел да бидат во чекор со своите конкуренти, а во исто време да ги задоволат своите клиенти. Пред точно една декада, терминот дигитална трансформација започна да добива на популарност. Поимот објаснува континуиран процес на истражувања, не се само на искористување на технологијата за подобрување оперативна ефикасност туку и на истражување на понатамошни иновациски потенцијали (Arenkov et al., 2018). Бидејќи целта на секоја компанија е да оствари профит преку исполнување на барањата на клиентите, клучно е да се разбере како дигитализацијата влијае на клиентот. Хјуз (Hughes, 2016) покажува кон некои клучни промени во однесувањето на клиентите. Не само што клиентите тешко простуваат грешки и стануваат помалку лојални кон компанијата, тие стануваат и повеќе информирани, комуницираат повеќе со други клиенти и формираат сè поголеми очекувања во врска со обезбедувањето дигитални услуги што се протега низ сите канали. За да се остварат зголемените барања од клиентите, компаниите се соочуваат со уште поостра конкуренција поради глобализацијата. Компаниите во сите сегмент чувствуваат притисок да преминат кон дигитализација, а знаат дека тоа треба да го направат брзо пред да останат зад иновативните и дигитално фокусирани конкуренти и нови учесници на пазарот (Obukhova et al., 2019)

Дигитализацијата на процесите е релевантна не само на ниво на поединечни претпријатија, туку и цели индустрии го избираат овој начин на развој како единствена можност да се исполнат условите и потребите на светот кој брзо се менува. Поради ова, дигиталната трансформација на индустријата, малопродажбата, јавниот сектор и другите области денес ги менува животите на секој човек и секоја компанија. Позитивниот ефект од воведувањето на *Интернет на нештата* (анг. Internet of Things, скр. IoT) е забележан во индустријата. Најдобар доказ за тоа е зголемувањето на бројот на поврзани уреди. Според Мулет, во 2014 година на Интернет на нештата беа поврзани 1,2 милијарди уреди, а оваа бројка надмина 5 милијарди во 2020 година. (Mullett, 2022).

Дигиталната трансформација е процес на интеграција на дигиталните технологии во сите области на работењето, со радикални промени во начинот на користење на технологија, луѓе и работни процеси, поради унапредување на корисничкото искуство во склад со постојаните промени на пазарот. Дигиталната трансформација е она што доаѓа по дигитализацијата и потполно се разликува од компанија до компанија, затоа што иако се користат истите дигитални технологии, суштината се однесува на трансформација на луѓето и се менува нивниот начин на размислување. Дигитализацијата можела да се одвива и во рамки на стариот, наследен, индустриски модел на работа, но дигиталната трансформација е неостварлива во таа рамка, поради тоа што бара нов, дигитален работен модел. Тој е неопходен на патот од традиционална економија во нова, дигитална економија. Компаниите и клиентите се денес во директен контакт, во денешниот свет на апликации и интернет. Дигиталната реформа како феномен на промени има една цел: да креира методи кои ги водат организациите да станат поефикасни. Компаниите за да останат релевантни на пазарот како и да бидат присутни на истиот во следните неколку години, треба да станат подобри, побрзи и ориентирани кон технолошкиот напредок.

Главната цел на дигиталната трансформација на претпријатието е да се зголеми неговата конкурентност и да обезбеди услови за зголемување на економската ефикасност на производствени активности. Дигиталната трансформација како алатка за напредување, е во употреба и развој повеќе години. Но, многу компании не ги користат дигиталните алатки кои им се на располагање ефективно, или пак не ги прават потребните чекори за да забележат резултати. Одговорот е дека нема најдобро време, туку дека секое задоцнување и одлагање на дигиталната трансформација може да претставува уназадување за компанијата. Дигиталната трансформација треба да почне да се имплементира веднаш во годишните стратегии, да се планира во инвестициите за раст и развој, да се внесе во културата на компанијата и да се пренесе во начинот на кој размислуваат и работат вработените.

Алатки за дигитална трансформација

За успех на едно претпријатие важно е да се има квалитетна ИТ инфраструктура и сигурносни решенија за непречен тек на работењето. За тоа да се оствари треба да се користат соодветни алатки кои ги нуди моменталната технологија. Технологијата на облак (cloud technology) е едно решение. Преку пресметувањето во облак се намалува потребата за купување на скапа ИТ инфраструктура. Предностите во споредба со постоечките модели се бројни: намалени трошоци, флексибилност, можност за надградба, безбедност на податоците, и поголем избор во развојот на ИТ стратегиите. Cloud computing се однесува на компјутерски ресурси во однос на софтвер или пресметувачка моќ кои се достапни преку Интернет (Петровски, 2014). Постојат компании кои се обидуваат да го искористат Cloud computing нудејќи софтвер како сервис (SaaS – Software as a Service) на компаниите. Еден пример на SaaS е Google Apps од Google. Други примери се SkyInsight и GoodData, како и компаниите кои нудат услуги на електронска пошта. Наместо софтвер, и сметачката моќ, исто така, може да се обезбеди како сервис, која потоа може да се користи како платформа на која корисниците да поставуваат сопствени апликации (PaaS – Platform as a Service). Примери за ова се услугите на Azure услугите на Мајкрософт, услугите од Rackspace, Амазон итн. Преголемото организирање може да се избегне бидејќи самата организација не е повеќе одговорна за проценување на потребната компјутерска моќ за апликацијата; во облакот може да се обезбедат потребните ресурси за апликацијата без мешање од корисниците. PaaS услугите често им овозможуваат на клиентите да плаќаат само за сметачката моќ што ја користат што, всушност, им овозможува на клиентите да заштедат пари. Доставувачот кој нуди вакви услуги може да му понуди на компаниите пресметувања, мрежно поврзување или можности за складирање на податоци и информации преку компјутерските мрежи (пр. интернет). Ова главно се применува преку користење на Плати-Користи моделот, т.е. потрошувачот плаќа само за она што тој всушност го употребува. Исто доставувачите може на потрошувачите да им понудат и виртуелни машини, овозможувајќи им на доставувачот да споделува и дистрибуира материјална компјутерска моќ до повеќе потрошувачи. Пресметувањата, мрежното поврзување или можноста за складирање на информациите се обезбедуваат без потрошувачот да мора да ја познава поставеноста на архитектурата на системите. На овој начин се избегнуваат големи трошоци за набавка и инсталација на опрема која ретко ќе се употребува. Работењето во облаци (Cloud Computing) премина во водечка технологија која ја употребуваат големите компании во последниве неколку години. Иако ова е сеуште нов и неиспитан концепт за малите и средните претпријатија, се поголем број од нив се решаваат на користење на овие услуги, а со тоа стануваат поконкурентни на пазарот. Оваа технологија им нуди на малите и средните компании пристап до сигурна и стабилна информатичка инфраструктура по пристапна цена во било кое време.

Системите за управување со документи се друг систем кој може да се користи. Овој систем управува со документите во компаниите и начинот на кој тие документи се креирани, распоредени, одобрени, објавени, користени и архивирани. Тоа е најчесто апликација која е направена според потребите на компанијата и овозможува лесно пребарување и споделување на информациите.

Кога станува збор за клиентите, постои систем кој се поврзува со апликациите и софтверот кои претставуваат база на податоци за клиентите каде се поврзани сите податоци. Тоа се системи за управување со клиентите (анг. CRM - Client Relationship Management System). Употребата на CRM системот овозможува јасен преглед на сите клиенти, каде што сите податоци се организирани за лесно пребарување и се достапни на едно место во секое време, со што се олеснува нивното менаџирање и анализа. Предностите од примената на CRM системот се огледуваат во унапредување на соработката со клиентите и стекнување на неговата доверба.

Придобивките од дигитална трансформација за компаниите

Дигитална трансформација обезбедува неколку придобивки за претпријатијата:

Зголемено задоволство на клиентите. Со развојот на технологијата, очекувањата на клиентите се менуваат. Современиот клиент очекува побрза и подобрена услуга според своите потреби. Дигиталната трансформација овозможува создавање дополнителни мобилни апликации. Подобрувањето на задоволството на клиентите е една од големите цели на дигиталната трансформација. Компаниите ги

користат дигиталните технологии за подобро да ги разберат клиентите. Тие собираат податоци преку секој контакт со клиентите и ги користат тие податоци за постојано подобрување.

Подобрена ефикасност. Голем дел од компаниите често рачно ги внесуваат податоците. За некои компании, тоа е големо забавување на процесите. Дигиталната трансформација ги забрзува многу од овие процеси. Кога ќе ги заменат старите начини со автоматизирани процеси ќе се добие на ефикасност. Резултат со намалување на човечкиот труд преку автоматизација е можноста обработката да се заврши многу побрзо, најверојатно во неколку секунди.

Носење на одлуки. Претпријатијата, со текот на времето, стекнуваат поголем обем на податоци кои се натрупуваат и потребно е повеќе време да се обработат. Користењето на дигитализација го става тие податоци на располагање во реално време. Ова им овозможува на компаниите да реагираат брзо и точно, а со тоа да донесуваат навремени и правилни одлуки.

Висока профитабилност. Сите претходно наведени придобивки доведуваат до фактот дека дигиталната трансформација ќе го промени функционирањето на целиот бизнис. Ако трансформацијата е направена правилно, значително ќе ја подобри вкупната профитабилност. Примарна цел на дигиталната трансформација е да ги подобри искуствата со клиентите, што на крајот резултира со повеќе приходи.

Заклучок

Во денешно време дигиталната трансформација е приоритет за развој на големите компании во многу земји (i-SCOOP, 2021). Следни чекори планирани за развој на овој пристап се деталното дефинирање на поединечните чекори и нивна интеграција едни со други и со јасна стратегијата за дигитален бизнис и дигитална трансформација. Во овој труд ја анализиравме содржината на дигиталната трансформација. Понатаму, подетално ги разгледавме можните алатки за имплементација. Главен предизвик е комплексноста на пристапот и забавениот развој на нови решенија.

Дигиталната трансформација на претпријатието е од суштинско значење и нуди големи можности и за компаниите и за општеството да ги искористат овие можности. Компаниите и вработените во компанијата мора да бидат способни да се променат себеси. Во поголема мера, трансформацијата на претпријатието се фокусира на деловниот процес, односно оперативните активности, а тоа најчесто се: промени во производите, процесите, организациската структура и концептите на управување, со што се трансформира во стратегија на компанијата (Andriushchenko et al., 2019b).

Дигиталната трансформација се смета како модерна фаза на информациската револуција, чија специфичност е да се прошири практиката на користење податоци во дискретна (дигитална) форма. Дигитализацијата влијае на различни аспекти на општествениот развој, но најзначајните трансформации се очекуваат во индустријата, вклучувајќи ја и транзицијата кон економични системи. Како резултат на тоа, мерките за дигитализирање на индустријата треба да се вградат во државната индустриска политика. Ова ќе овозможи на сметка на дигиталната трансформација да се решат итните задачи за забрзување на индустрискиот раст, создавање индустрии кои го заменуваат увозот, зголемување на продуктивноста на трудот во индустријата итн.

Користена литература

1. Andriushchenko, K., Buriachenko, A., Rozhko, O., Lavruk, O., Skok, P., Hlushchenko, Y., ... & Kondarevych, V. (2020). Peculiarities of sustainable development of enterprises in the context of digital transformation. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 7(3), 2255.
2. Arenkov, I. A., Smirnov, S. A., Sharafutdinov, D. R., & Yaburova, D. V. (2018). Transformation of the enterprise management system in the transition to the digital economy. *Russian Journal of Entrepreneurship*, 19(5), 1711-1722.
3. Hughes, A. (2016). How the digital revolution is changing consumer behaviour. *PA Knowledge*.
4. I-SCOOP. (2021). Digital transformation: online guide to digital business transformation.

5. Mullett, G. (2022, August). Industry 4.0 or the Industrial Internet of Things (IIoT)-its future impact on two-year engineering technology education. In 2022 ASEE Annual Conference & Exposition.
6. Obukhova, A., Merzlyakova, E., Ershova, I., & Karakulina, K. (2020). Introduction of digital technologies in the enterprise. In E3S Web of Conferences (Vol. 159, p. 04004). EDP Sciences.
7. Petrovski, J. (2014). УПОТРЕБА НА ИКТ ВО МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА.

ПРИДОБИВКИТЕ ОД ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЈА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Андријана Апостолова, МБА

Бизнис академија Смилевски БАС
andrijana.apostolova@bas.edu.mk

Ана Христовски, МБА

БАС Институт за менаџмент- Битола
ana.hristovski@bas.edu.mk

удк/udk: 334.712.012.63/.64:004(497.7)

АПСТРАКТ

Не е новост да се зборува за дигитализација, иновации или технолошки напредок кај организациите, но новост е да се зборува за поимот „дигитална трансформација“ кај истите кои е носители на македонската економија. Малите и средните претпријатија од Северна Македонија, посебно кај услужните дејности имаат огромна шанса за успех на меѓународните пазари. Како мали и витални можат многу лесно да се прилагодат на новонастанатите пазарни ситуации, и многу поуспешно и побрзо да направат реформи и да станат поконкурентни и да го задржат пазарот денес и во следните децении.

Дигитализација е веќе следниот чекор, процес во кој информациите се обединуваат и на тој начин се поврзуваат и полесно се користат, поради поедноставување или забрзување на некои операции кои порано се правеле рачно. Практично, сето она што се работело на стариот, аналоген, „хартиен“ начин, преку дигитализацијата се овозможува да се работи на дигитален начин.

Клучни зборови: Дигитализација, трансформација, реформи

THE BENEFITS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN ORGANIZATIONS

Andriana Apostolova, MBA

Business Academy Smilevski BAS
andrijana.apostolova@bas.edu.mk

Ana Hristovski, MBA

BAS Institute of Management- Bitola
ana.hristovski@bas.edu.mk

ABSTRACT

It is really news when we are talking about digitization, innovation or technological progress among organizations, but it is new to talk about the term "digital transformation" among those who are the carriers of the macedonian economy. Small and medium-sized enterprises from North Macedonia, especially in service activities, have a great chance for success in international markets. Being small and vital, they can adapt very easily to emerging market situations, and much more successfully and quickly they can make reforms and become more competitive in maintaing the market today and in the coming decades.

Digitization is already the next step, a process in which information is unified and thus connected and easier to use, due to the simplification or acceleration of some operations that were previously done manually. Practically, everything that was done in the old, analog, "paper" way, through digitalization, it is transformed in a digital way.

Keywords: Digitization, transformation, reforms

ВОВЕД

Дигиталната трансформација е всушност реорганизација и подобрување на деловните процеси и воопшто самиот опстанок на бизнисот со помош на сите достапни дигитални алатки и технологии. Тоа се постигнува со знаења и вештини кои овозможуваат успешно управување со бизнисот во модерната дигитална средина. Тоа е континуиран процес кој не е секогаш едноставен, но без тоа водење на бизнис во денешниот свет навистина веќе не евозможен. Дигиталната трансформација е многу повеќе од употреба на модерна технологија и интернет алатки. Всушност, тоа претставува флексибилност во прилагодувањето на промените кои никогаш не се случиле побрзо благодарение првенствено на интернетот и придобивките што тој ни ги донесе.

ДИГИТАЛИЗАЦИЈА И ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА

Информациите кои порано се правеле рачно, денес се претвораат во дигитален облик, се обединуваат и на тој начин се полесни за користење. Таквиот процес се нарекува дигитализација. Се што се работело на хартија, денес може да се претвори во дигитална форма, со што имаме бројни предности по пат на автоматизација.

Дигитална трансформација пак, е нова употреба на дигиталната технологија. Со ваквата промена се интегрираат дигиталните технологии во различни области на една организација, опфаќајќи ги сите нејзини сфери. Всушност дигиталната трансформација е процес што се случува по дигитализацијата. Дигиталните технологии веројатно ги донесоа најзначајните промени во областа на податоците, односно влијаеа на начинот на размислување за нив. Најголемиот предизвик денес е конвертирање на неверојатната количина на информации со кои располагаме во информации од вредност. Дигиталната трансформација се однесува на процес кој започнува од моментот кога организацијата ќе почне да размислува за воведување на дигитални технологии во сите области на бизнисот и трае до моментот на нивна целосна интеграција. Може да вклучува области како дигитален маркетинг, дигитализација и автоматизација на деловните процеси, дигитални набавки, дигитализација на продажни претставници, big data и слично. Во процесот на дигитална трансформација, технологијата им овозможува на корисниците да бараат што сакаат, кога и како сакаат. Дигиталната трансформација е процес на воведување на дигитални технологии во сите сегменти на животот и бизнисот, суштински менувајќи ги деловните процеси и навики. Меѓутоа, дигиталната трансформација вклучува и поединци и не е доволно само да се воведат дигитални технологии во бизнисот, важно е и едуцирањето на вработените. За компаниите кои сакаат да станат или да останат релевантни, неопходно е да се менуваат заедно со трендовите, а трендот е дека целиот свет е дигитален. Важно е да се истакне дека секоја компанија мора сама да дефинира што значи дигиталната трансформација за нив. За некои компании доволно е креирање на веб-страница, отворање на дигитални комуникациски канали или да ангажираат неколку дигитални експерти, додека други воведуваат многу посложени процеси со вработување на поголем број на експерти на различни нивоа на бизнис. Исто така, за некои дигиталниот бизнис е поврзан исклучиво со технологијата, додека за други пак, е нов начин на интеракција со клиентите, а за трети претставува сосема нов начин на водење на бизнисот. Секоја компанија е индивидуална, затоа развојниот пат на дигитална трансформација на секоја компанија е различен.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ - СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ

Целта на ова истражување е преку студии на случај да се изведат заклучоци за поцелосно и поуспешно менаџирање со дигиталната трансформација и колкави се придобивките од вложување во развој на дигиталната трансформација. Компаниите кои се земени како студија на случај за ова истражување се: синџирот на супермаркети Walmart и автомобилската компанија Ford.

- Краток опис на компаниите

Walmart Inc. е американска мултинационална малопродажна корпорација која управува со синџир на хипермаркети, стоковни куќи со попуст и продавници за храна од САД, со седиште во Бентонвил, Арканзас.

Ford Motor Company е американски мултинационален производител на автомобили со седиште во Дирборн, Мичиген, САД. Основана е од Хенри Форд и инкорпорирана на 16 јуни 1903 година. Компанијата продава автомобили и комерцијални возила под брендот Форд и луксузни автомобили под нејзиниот луксузен бренд Линколн.

Дигитална трансформација во Walmart

Walmart ја започнале својата дигитална трансформација кога го отвориле за прв пат својот онлајн пазар. Сепак, дигиталната трансформација е тековен процес - не завршува со отворање на веб-страница и онлајн купување. Дигиталната трансформација значела за компанијата рефокусирање на своите операции околу дигиталната технологија - и тоа внатрешно но и надворешно кон клиентите.

За да ја подигне својата вредност и конкурентност, Walmart поставиле мобилни апликации и веб-локација за да им овозможат на клиентите да купуваат стоки преку Интернет. Откако ги анализирале информациите за однесувањето на клиентите преку нивната апликација, тие додале повеќе услуги како што се:

- подигање на купената роба во истиот ден;
- нарачка преку мобилен телефон и
- „купи сега, плати подоцна - услуга“.

За да биде успешен со дигиталната трансформација, Walmart дале приоритет на пристапот до податоци за сите во нивните тимови. Тие дејствувале брзо и направиле конкретни промени за да го подобрат искуството со клиентите.

Шефот на мобилниот маркетинг на Walmart, Sherry Thomas-Zon, открива колку се критични податоците - и пристапот до истите - за дигиталните операции:

„Нашите тимови за маркетинг и производи секогаш гледаат на бројките. Не можете да работите брзо без податоци за самопослужување и аналитичка алатка за маркетинг, особено во организација голема како Walmart. Тоа ги одржува нашите тимови агилни, и покрај нашата големина и зголемениот број на податоци што ги собираме и анализираме“.

Дигитална трансформација во Ford

Компанијата Форд покренала неколку иницијативи за дигитална трансформација - вклучително и користење на технологија за трансформирање и подобрување на производниот процес во една од нејзините најголеми фабрики.

Имено, немањето на прецизно изработени делови за автомобилите на располагање, им одземало доста време на работниците за корекции и го забавувало процесот на производство. За подобрување на тој процес, Форд вовеле систем на безжични делови со проток на материјалите за да може да ги следат количините и квалитетот на различни делови. Во 2016 година, Ford вовеле и дигитален производ за своите клиенти - апликацијата FordPass. Тоа им овозможува на сопствениците на Ford далечински да ги контролираат своите возила. На пример, возачите можат да го проверат акумулаторот или горивото и да го заклучат или отклучат автомобилот преку апликација на нивните мобилни телефони.

Понатаму, за да го подобри искуството со апликацијата FordPass, прво, тимот кој работи на производство ги групирале клиентите врз основа на нивното демонстрирано однесување. Потоа, врз основа на активноста на секоја група, Форд го персонализирале искуството со апликацијата.

Ford ја искористиле својата дигитална трансформација за да соберат детални информации за тоа како нивните потрошувачи комуницираат и врз основа на тоа се спровеле акции кои ќе го подобрат корисничкото искуство.

Врз основа на гореспоменатите студии на случај, може да се каже дека преку имплементација на некоја од споменатите технологии се остварила трансформацијата на класичниот бизнис модел во дигитален и во тој момент почнува да се спроведува и дигитална трансформација на компанијата. Со тоа реформата допрва почнува, затоа што на компанијата допрва и претстои многу работа. Не е прашањето дали компанијата треба да доживее дигитална трансформација, туку по која цена треба да се случи тоа. Колку порано, толку пониска е цената.

ПРИДОБИВКИТЕ ОД ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЈА ЗА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Зошто е толку важна дигиталната трансформација? Не само што подобро ќе ја подготви организацијата за непредвидени предизвици, туку и целосната дигитална трансформација, ги обезбедува следниве придобивки:

- Подобрена ефикасност

Една од најголемите придобивки од дигиталната трансформација е драматичното подобрување на ефикасноста. Начинот на кој вработените комуницираат од оддел до оддел, континуиран проток на податоци низ организацијата, беспрекорна транзиција од фаза до фаза за време на животниот циклус на клиентите - сите овие придобивки придонесуваат за поефикасен деловен процес кој може да заштеди време, пари и ресурси.

- Заштеда на трошоци

Со вистинскиот софтвер, постојат многу можности за заштеда на трошоци, особено во оперативните процеси. На пример, производствена компанија има подобар увид во потребните количини на сировини и временските рокови. Со нарачка на сировини на стратешки начин базиран на податоци, заштедите стануваат неизбежни.

- Раст на профитот

Со минимизирање на трошоците, полесно е да се зголеми профитот. Максимизирањето на можностите преку идентификување на празнините во тековните деловни процеси е од клучно значење за напредокот на компанијата. Со подобрување на транспарентноста во различни аспекти на бизнисот, вработените и менаџментот можат да ги подобрат своите најдобри практики и да ги зголемат приходите.

- Подобрување на конкурентската предност

Со подобрување на инфраструктурата на бизнисот, се подобрува предноста на пазарот со однапред планирање на карактеристиките и функционалноста што му е потребна на новиот систем за да ја направи организацијата посилна. Карактеристиките и функционалностите на софтверот што ќе се избераат треба да ги одразуваат потребите и да ги подобрат факторите на диференцијација.

- Зголемена агилност

Со зголемена автоматизација и подобрена продуктивност доаѓа и поголема агилност. Само со развивање на дигитална стратегија компаниите можат да станат навистина агилни во рамките на проектите и оперативните области. Ова ги забрзува резултатите, информациите, известувањето и донесувањето на одлуки.

ЗАКЛУЧОК

Светот минува низ технолошка револуција. Технологиите како вештачката интелигенција ќе го трансформираат патот на кој живееме и работиме. Четвртата индустриска револуција е без преседан по обем, брзина и сложеност. Технологиите стануваат критични за сите организации да одговорат прецизно и брзо на динамиката на пазарот, која вклучува промена на однесувањето на потрошувачите, промена на организациските методи и менување на улогите на „луѓето“ на пазарот. Степенот на сложеност на дигиталните трансформации го надминува нивото на претходните трансформации, како што е ИТ

трансформацијата. Затоа, организациите експериментираат со дигитални технологии и градат стратегија за дигитални услуги за да го подобрат нивното конкурентно позиционирање кое не зависи само од технологиите што ги прифаќаат, туку што е уште поважно, се заснова на стратегијата што ја спроведуваат. Дигиталната трансформација е клучот за опстанок во денешниот деловен свет бидејќи темпото на иновациите продолжува да се забрзува. Дигиталната трансформација е стратешка одлука која им помага на организациите да постигнат подобра услуга за клиентите, подобри односи со добавувачите, зголемена продажба и развој на бизнисот, а со тоа и подобра конкурентска предност и позиција на пазарот. Дигиталната трансформација ќе ги зголеми и прошири можностите на организациите да создаваат нови клиенти, производи и пазарна вредност. (Raab, Griffin-Cruan, 2011:3).

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Raab, M., Griffin-Cryan, B. (2011). Digital transformation of supply chains. Creating value—when digital meets physical.
2. Bolton, R.N., McColl-Kennedy, J.R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*.

Е-ЛИТЕРАТУРА

3. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00W7DG.pdf [октомври, 2022]

MULTI-GENERATION TEAM MANAGEMENT

Vladimir Gonovski PhD

Komercijalna Banka A.D. Skopje

gonovski@gmail.com

удк/udk: 005.64-053.8

ABSTRACT:

The development of science brings the daily development of new technologies and new methods for performing work that create the opportunity to perform tasks in many ways. Older workers use a certain technology to perform their tasks and work according to certain methods of work in a way that they are already trained. When new technology and new methods of work are introduced older workers always at the beginning have a resistance to change. Contrary to them, new young employees who are untrained or at the beginning of their working life are more open to changes, easily master new technologies and use other newer methods of work. All of this creates problems for managers who manage multi-generation teams.

The paper will try to investigate:

- Is it better for employees to be divided into generation teams or in multi-generation teams
- Can the old ways of managing , find their application in managing multi-generation teams.

There are several principles related to the above issues:

- Technology
- Values
- Work ethic
- Learning
- Communication
- Knowledge transfer
- Rejection of stereotypes

The appearance of the COVID 19 pandemic, the global energy and supply crisis have completely changed the reality in which companies operate and therefore, in the future it will be very important to successfully manage multi-generation teams and make maximum use of all advantages that employees have.

Keywords: multi-generation teams, multi-generation team management, change.

INTRODUCTION

In order to figure out how best to manage multi-generational teams, we first need to figure out what a generation is.

The term generation can have a double meaning. One of the meanings is family generation, where each member of the family who has an heir represents the next generation: grandfather - father - son - grandson.

The second meaning that is also important for us is social generation. Social generation represents a group of people who were born in a certain period and who have similar characteristics in certain areas. Ryan Jenkins (2021) says the idea of "social generations" was introduced in the 19th century. Social generations are cohorts of people who were born in the same date range, share similar cultural experiences, and have been shaped by significant events or societal trends while coming of age. Prior to this concept, "generation" had generally referred to family relationships.

According to Mark McCrindle (2021) in ancient times, people used the term generation to describe all the people alive. Over time, that has changed to more of a biological definition, which is the span of time from when one is born to when they have children. Because the median age of giving birth is now 30 years, that time span became too long to define a generation. Today, the sociological definition of a generation spanning 15 years is widely recognized. This allows for an organized way of defining each generation, rather than waiting for an event or unexpected situation to end a generation or start a new one. It defines exactly when a generation starts and ends. It enables planning for the future and comparing across the generations more accurately.

RESEARCH METHODOLOGY

In order to be able to see what are the reasons for conflict or cooperation between different generations, it is necessary to observe their characteristics and their behavior. Observing all generations, we can see that they all have their own specifics that separate them from other generations. They all have their own characteristics and have a gap with other generations.

What Is a Generation Gap?

A generation gap refers to the differences that exist in the beliefs and behaviors of two different generations. They can relate to the way of thinking, religious beliefs, political affiliations, sports views, music and many other views. Generational gaps have always existed, but in the last two centuries they have become much more pronounced.

Word maven William Safire (2008) provides this definition: "Generation gap can be a frustrating lack of communication between young and old or a useful stretch of time that separates cultures within a society, allowing them to develop their own character."

Understanding the different generations is significant for business in two ways. On the one hand, from the point of view of sales and marketing, each generation should be seen as a special target group of consumers with its own characteristics. The business should recognize the special needs of each generational group and adapt its offer to those needs. On the other hand, the understanding of the different generations is also important from the aspect of human resources and their management.

At the moment, the generational groups working in companies can be divided into five main groups:

- Traditionalists: 1925 to 1945
- Baby Boomers: 1946 to 1964
- Generation X: 1965 to 1980
- Millennials: 1981 to 2000
- Generation Z: 2001 to 2022

ANALYSIS OF MULTI-GENERATION TEAM

If we talk about management in the past, it will be very difficult to find examples where representatives of the younger generations appear as managers of the older generations. The traditional approach in the past was that the employee should learn from the old employees, spend a certain longer period in the company and only then get the opportunity to become a manager. In that period, loyalty and experience were more valued as qualities for obtaining managerial positions.

But that period is now behind us. Now very often we have young people who are in high management positions. They are there for their education, knowledge, and technological skills, not for loyalty and experience. All of this can be a problem for older employees, and we come right to the subject of research on managing multigenerational teams. Managers can ask themselves is it better for employees to be divided into generation teams or in multi-generation teams?

Taking into consideration the fact that at the moment 5 generations of employees are working in parallel, it would be inappropriate to think about working in generational teams. Each generation with its characteristics can contribute to the improvement of operations. Therefore, we will focus on what managers can do in order to successfully manage multi-generational teams.

One of the primary things to pay attention is utilizing each employee's unique talents and expertise. Every company has its own corporate culture and way of working, but that does not mean that it should suppress the talents of its employees. Each employee, by transferring their knowledge and experience in many ways, can help in the successful execution of work.

Developing a sense of belonging and involvement in the work is also very important. If employees feel that they are part of the team, regardless of their generational affiliation, they will be more motivated to work. If we add to this the involvement of employees in decision-making, an atmosphere is created where every employee feels that they contribute to the success of the company and focus on work is maximized.

Continuing in this direction, it is very important to allow employees to focus on their strengths. Creating an atmosphere where they can prove themselves will contribute to creating a positive working atmosphere.

Sharing ideas is also important. Good managers always know how to give employees a chance to give their own ideas about work tasks.

Open communication and respect for employees are also important tools for managing multigenerational teams. Every employee has his own opinion, that's how it was, it is and it will be continue. But if employees thoughts, ideas, problems are expressed openly, the work will be done more easily.

Common for all employees, regardless of the generation they belong to, is that they want to be heard, to be respected, valued and treated with respect in the workplace. Every manager should know how to make the most of multigenerational talent. Each generation has its strengths and weaknesses, and by recognizing them, the manager can maximize the results of the operation.

Negative stereotypes – for each age group there are certain preconceived characteristics. For example, younger employees are thought to be too lazy, not serious, not reliable, etc. Older employees are thought to show resistance to changes, resistance to new technologies, and to have lower productivity. But these are stereotypes and we should not equate employees from any generational group with these stereotypes. Managers should be aware of stereotypes, not be guided by them, so that employees can work in harmony.

Communication stereotypes - when we talk about communication by phone, communication with messages, face to face through various communication channels, there are often stereotypes on this topic in the style that older employees prefer live communication, young people with messages, etc. Older groups of employees want meetings to take place live, while young people prefer to take place through communication applications. But this is also a wrong view, every employee from every group can easily handle any of the mentioned communication channels and managers should not be guided by these stereotypes when organizing work.

Employee expectations regarding job benefits are also stereotyped. It is thought that depending on which part of the life span the employee is in, there will be such expectations. If he is at the end of his career, job stability is more important for him, if he is in the middle of his working life, career progress is more important, if he is at the beginning, the financial element is the most important. But all this is just an unrealistic view. Therefore, managers should not be guided by this when making their decisions about which employee to assign to which task.

There are other stereotypes, but the main conclusion is that it is all a generalized impression and a good manager should always ignore these impressions and be guided by the individual qualities of the employee.

CONCLUSION

Looking at all the above-mentioned tips that provide guidance for better management of multigenerational teams and maximum use of the potential of each employee, we can conclude that working with multigenerational teams is good and offers a number of advantages.

If there is a multigenerational team, younger employees can learn from older ones within the company itself, which contributes to saving the company in terms of sending employees to various trainings. Same thing in reverse, younger employees have a wider range of technical expertise and can contribute to training older employees in this direction.

With the emergence of COVID-19, there was a need for a different way of working, working from home, etc., so that working in multigenerational teams helps to overcome all the problems that arise when working from home.

Having multiple generations on your team can create a dynamic work atmosphere.

The company becomes more attractive if it has such teams, because several generations can find themselves working in such companies.

Better reputation of the business and better positive experiences for employees as a result of the different ideas, different experiences, various skills of all generations that contribute to the creation of complete employees.

BIBLIOGRAPHY

1. Adam H. (2022) 'Generation Gap: What It Is and Why It's Important to Business' Investopedia, Available at: <https://www.investopedia.com/terms/g/generation-gap.asp> [Accessed: 09.10.2022].
2. Elizabeth G. (2022) 'How to Manage a Multigenerational Workforce', The Ascent, May 18, 2022, Updated Aug. 5, 2022. Available at: <https://www.fool.com/the-ascent/small-business/human-resources/articles/multigenerational-workforce/> [Accessed: 10.10.2022].
3. Forbes (2022) '15 Leadership Tips For Supporting A Multigenerational Workforce' Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/03/31/15-leadership-tips-for-supporting-a-multigenerational-workforce/?sh=13be001c29c5> [Accessed: 09.10.2022].
4. Jobstore.com (2020) '10 Benefits of a Multi-Generational Team', Available at: <https://www.jobstore.com/careers-blog/2020/04/24/10-benefits-of-a-multi-generational-team/> [Accessed: 11.10.2022].
5. Mark M. (2021) 'The generations defined' Available at: <https://mccrindle.com.au/article/topic/demographics/the-generations-defined/> [Accessed: 09.10.2022].
6. Rebecca K. (2014) 'Managing People from 5 Generations' Harvard Business Review, Available at: <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations> [Accessed: 09.10.2022].

7. Ryan J. (2021) 'How generations are created, named, and differ across the world' Available at: <https://blog.ryan-jenkins.com/2017/01/12/how-generations-are-created-named-and-differ-across-the-world> [Accessed :11.10.2022].
8. Safire, W. Safire's (2008) Political Dictionary, Oxford University Press.
9. Susan A. (2021) 'Generational Differences and Their Causes' Verywell Family, Dotdash Meredith, Available at: <https://www.verywellfamily.com/looking-at-the-generation-gap-1695859#citation-1> [Accessed: 10.10.2022].
10. SyncHR (2022) 'Performance Management Across a Multi-Generational Workforce' Available at: <https://www.synchr.com/resources/multi-generation-performance-management> [Accessed: 11.10.2022].

TRANZICIЈА КА СРКУЛАРНОЈ ЕКОНОМИЈИ- СВЕСТИ У СРБИЈИ О ОСНОВНИМ ПРИНЦИПИМА СРКУЛАРНЕ ЕКОНОМИЈЕ

Stoimenov Suzana

„Univerzitet Union Nikola Tesla,, Beograd, Fakultet za preduzetnički biznis i menadžment nekretnina
stoimenovsuzana@gmail.com

удк/удк: 338.121:658.567]:303.6(497.11)“2022/2024”

ABSTRACT

Cirkularna ekonomija kao novi model ekonomskog sistema predstavlja mogućnost za ubrzani razvoj, veću konkurentnost privrede i otvaranje novih radnih mesta.

U Srbiji kao i u svetu dalje je dominantan linearni model ekonomije, koji se zasniva na principu uzmi, napravi, iskoristi, odbaci.

U cilju tranzicije ka cirkularnoj ekonomiji, neophodna je promena razmišljanja od linearnog ka cirkularnom, za šta je neophodno da postoji određeni nivo svesti o osnovnim principima cirkularne ekonomije kod privrednih subjekata, potrošači onih koji donese odluku o daljem razvoju cirkularne ekonomije.

Tranzicija ka cirkularnoj ekonomiji puna je prepreka, za čije uspešno prevazilaženje je neophodna svest i saznanje građana kao korisnika dobara i usluga o svim benefitima cirkularne ekonomije kako zasadašnje tako iza buduće generacije.

Cilj rada je ukazivanje na nespremnost građana da prihvate modele ponašanja drugačije od ustaljenih, možda bude ozbiljna prepreka za napredovanje cirkularne ekonomije a kroz izvršeno istraživanje na bazi anketnih upitnika nametnu svesti o isaznanjao neophodnosti cirkularne ekonomije. Istraživanje je izvršeno u periodu maj-jun 2022 na grupi od 50 ispitanika na teritoriji Srbije – grad Niša, a na ispitanicima sa visokom stručnom spremom i sa radnim iskustvom preko 10 godina.

Ključne reči: cirkularna ekonomija, tranzicija ka cirkularnoj ekonomiji, linearna ekonomija.

TRANSITION TO THE CIRCULAR ECONOMY - AWARENESS IN SERBIA OF THE BASIC PRINCIPLES OF THE CIRCULAR ECONOMY

Stoimenov Suzana

„University Union Nikola Tesla,, Beograd, Faculty of Entrepreneurial Business and Real Estate Management
stoimenovsuzana@gmail.com

Abstract

The circular economy as a new model of the economic system represents an opportunity for accelerated development, greater competitiveness of the economy and the creation of new jobs.

In Serbia, as well as in the world, the dominant linear model of the economy is still based on the principle of take, make, use, throw away.

In order to transition to a circular economy, a change in thinking from linear to circular is necessary, for which it is necessary that there is a certain level of awareness of the basic principles of the circular economy among business entities, consumers and those who make a decision on the further development of the circular economy.

The transition to the circular economy is full of obstacles, which successful overcoming requires the awareness and knowledge of citizens as users of goods and services about all the benefits of the circular economy for current and future generations.

The aim of the paper is to indicate that if citizens are not ready to accept models of behavior different from the established ones, it can be a serious barrier for the advancement of the circular economy, and through the conducted research based on survey questionnaires on the topic of awareness and knowledge about the necessity of the circular economy. The research was carried out in the period May-June 2022 on a group of 50 respondents in the territory of Serbia - the city of Niš, and on respondents with a university degree, with work experience over 10 years .

Key words: circular economy, transition to the circular economy, linear economy

INTRODUCTION

Since the term circular economy was first used (Kenneth Boulding in 1996) until today, there have been numerous attempts to define the circular economy.

According to one of the definitions, "Circular economy is a renewable industrial economy that has a changed concept of production and consumption according to design, use of resources and relation to waste generation." 82) Circular economy, april 2020, Roadmap for the circular economy in Serbia, Republic of Serbia Ministry of Environmental Protection, downloaded from the website <https://www.ekologija.gov.rs/sites/default/files/2021-01/mapa-puta-za-cirkularnu-ekonomiju-u-srbiji.pdf>

The Ellen MacArthur Foundation is well-known, and it actually works to accelerate the transition to a circular economy. Definition of circular economy taken from the website of the mentioned foundation: "The circular economy is a systems solution framework that tackles global challenges like climate change, biodiversity loss, waste, and pollution." 83) What is circular economy downloaded from the website <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>, date of downloaded 1.8.2022

The process of transition from a linear to a circular economy is a long-term process, it is specific and unique for each country individually. It is necessary to analyze the potential for the application of the circular economy model in each organization, because each organization has its own approach in accordance with its business model.

In Serbia was created the Circular Economy Development Program in the Republic of Serbia for the period 2022-2024, which covers the most important areas of importance for the circular economy: waste management; water management; renewable energy sources and energy efficiency; chemical management; green public procurement and voluntary instruments; economic policy; innovation and raising public awareness.

In Serbia, the Roadmap for the circular economy was recently adopted as the first comprehensive document in this area.

RESEARCH - RESEARCH METHODOLOGY

According to the Circular Economy Development Program in the Republic of Serbia for the period 2022-2024, where one of the most important areas for the transition to the circular economy is raising public awareness, research was carried out in the period May-June 2022.

The aim of the research is insight into the knowledge of the concept of circular economy and raising awareness of the topic of circular economy among the population. The research was carried out by filling out a questionnaire, on a group of 50 respondents, in the territory of Serbia - the city of Niš, and on respondents with a university degree and with work experience of over 10 years.

The questionnaire consisted of 7 questions in total, created in a word document and distributed by e-mail. In addition to basic information about the person filling out the questionnaire, the questionnaire also contains questions that should provide information about the knowledge and awareness of the population about the circular economy. Participation in the research was on a voluntary basis. The research results are presented in accordance with the defined questions and answers.

82) Circular economy, april 2020, Roadmap for the circular economy in Serbia, Republic of Serbia Ministry of Environmental Protection, downloaded from the website <https://www.ekologija.gov.rs/sites/default/files/2021-01/mapa-puta-za-cirkularnu-ekonomiju-u-srbiji.pdf>

83) What is circular economy downloaded from the website <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>., date of downloaded 1.8.2022

RESULTS AND ANALYSIS

First, through the survey, it was necessary to find out whether and to what extent the respondents were familiar with the concept of circular economy.

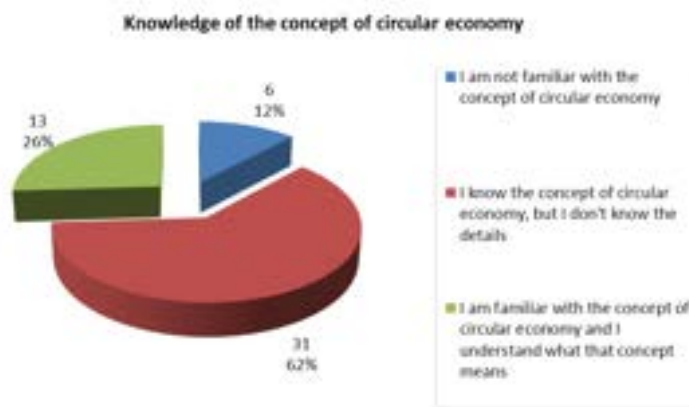
In the survey took part 50 participants. When all responses are analyzed, the following percentages are: According to question whether respondents are familiar with the concept of circular economy, 13 respondents (26%) gave an affirmative answer, 6 respondents answered in the negative (12%), while 31(62%) respondents answered that they are familiar with the concept of circular economy, but do not know the details. (Table1- Knowledge of the concept of circular economy, Graph 1-Knowledge of the concept of circular economy.

This situation clearly indicates that there is general awareness and knowledge of the population about the circular economy, but it is necessary education to understand what circularity actually means and what potentials are available in Serbia for the application of the circular economy.

Table 1-Knowledge of the concept of circular economy

Are you familiar with the concept of circular economy?	Business entity	Local government	Other	Total	Percentages
I am not familiar with the concept of circular economy	4	1	1	6	12%
I know the concept of circular economy, but I don't know the details	27	2	2	31	62%
I am familiar with the concept of circular economy and I understand what that concept means	10	3	0	13	26%
Total	41	6	3	50	100%

Graph 1- Knowledge of the concept of circular economy



The previous question was followed by a question asking the participants to declare yourself about the best ways to promote the circular economy.

As in the previous case, three possible answers were offered to this question, however, as a certain number of respondents declared that all 3 methods are equally effective for promoting the circular economy, in the further tabular presentation and consideration, the that option (all 3 ways) was taken. (Table 2 - Ways to promote the circular economy at the local level, Graph 2- Ways to promote the circular economy at the local level). The largest number of respondents, 34 i.e. (68%) declared in favor of financial relief for users who introduced the circular economy in their business system as the most effective method of promoting the circular

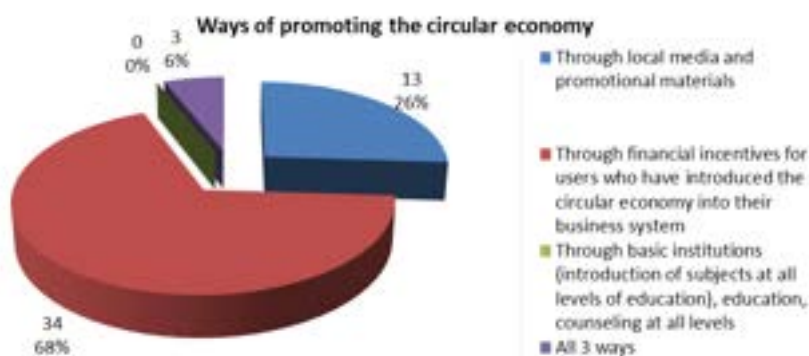
economy. This situation clearly indicates that the circular economy can be encouraged through appropriate programs for the giving of grants or the use of favorable loans, as well as timely information of companies about available information programs can encourage the circular economy.

Therefore, it is necessary to find adequate ways to finance projects in the field of circular economy.

Table 2 - Ways to promote the circular economy at the local level

Which of the listed ways are the most effective for promoting the circular economy at the local level?	Business entity	Local government	Other	Total	Percentages
Through local media and promotional materials	10	1	2	13	26%
Through financial incentives for users who have introduced the circular economy into their business system	30	3	1	34	68%
Through basic institutions (introduction of subjects at all levels of education), education, counseling at all levels	0	0	0	0	0%
All 3 ways	1	2	0	3	6%
Total	41	6	3	50	100%

Graph 2- Ways to promote the circular economy at the local level



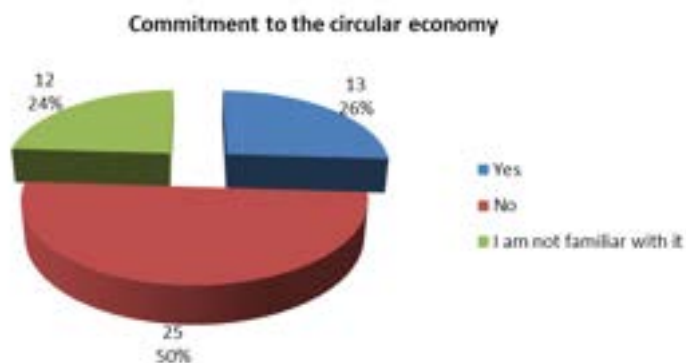
In the further analysis of knowledge of the concept of circular economy and its application, the respondents should have stated whether there is a commitment to circular economy in any form in the company.

The distribution of answers was as follows: 13 of them (26%) out of a total of 50 respondents answered that it exists, the largest number of respondents, 25 (50%) answered that it does not exist, while the other 12 (24%) answered that it was not known to them. (Table 3 - Commitment to the circular economy in the company, Graph 3 - Commitment to the circular economy in the company).

Table 3 - Commitment to the circular economy

Is there a commitment to the circular economy in any form (education, implementation plans, implementation...) in your company?	Busines entity	Local government	Other	Total	Percentages
Yes	10	1	2	13	26%
No	30	3	1	25	50%
I am not familiar with it	0	0	0	12	24%
Total	41	6	3	50	100%

Graph 3 - Commitment to the circular economy in the company



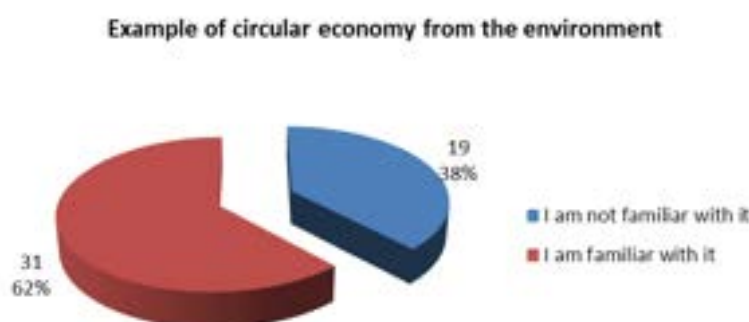
The analysis of the part of the questionnaire that refers to examples of applied circular economy in the environment or wider shows that out of 50 respondents, 19 i.e. (38%) answered that they are not known, while 31 i.e. (62%) answered that they are known to them and mentioned them .

This distribution of answers to this question leads to the conclusion that although there is information about examples of the application of the circular economy in the environment, it is important that there is a digital base of economic entities in order to enable information, and therefore a better involvement in the application of the circular economy . These results are shown in table and on the graph (Table 4 - Example of a circular economy from the environment or wider, Graph 4 - Example of a circular economy from the environment or wider)

Table 4 - Example of a circular economy from the environment or wider

Do you know any examples of the application of the circular economy in practice in your area or wider?	Busines entity	Local government	Other	Total	Percentages
I am not familiar with it	16	3	0	19	38%
I am familiar with it	25	3	3	31	62%
Total	41	6	3	50	100%

Graph 4 - Example of a circular economy from the environment or wider



The respondents were asked in the following questions to state the importance of the circular economy for the development of the economy and for the development of the environment.

The answers were mostly in the direction that the circular economy is important both for the development of the economy and for the development of the environment. The respondents were not asked more detailed questions in order to explain how the circular economy is important for the development of the economy/environment, bearing in mind that it is a general information survey on the topic of awareness and knowledge about the necessity of a circular economy.

These results are shown in the table and on the graph (Table 5-Circular economy development of the economy Graph 5-Circular economy development of the economy Table 6- Circular economy development of the environment, Chart 6 - Circular economy development of the environment

Table 5 - Circular economy- development of the economy

In your opinion, is the circular economy important for the development of the economy?	Busines entity	Local government	Other	Total	Percentages
Yes	40	1	2	43	86%
No	0	0	0	0	0%
I am not familiar with	1	5	1	7	14%
Total	41	6	3	50	100%

Table 6- Circular economy development of the environment

In your opinion, is the circular economy important for the development of the environment?	Busines entity	Local government	Other	Total	Percentage
Yes	40	5	2	47	94%
No	0	0	0	0	0%
I am not familiar with	1	1	1	3	6%
Total	41	6	3	50	100%

Graph 5 - Circular economy development of the economy

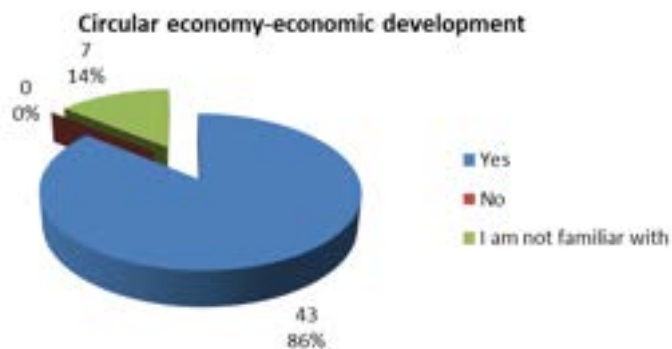
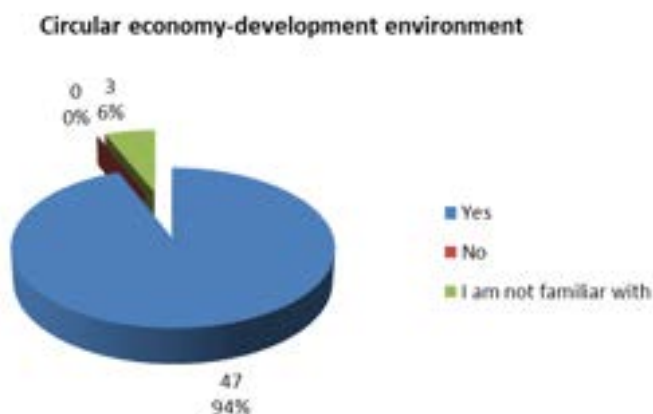


Chart 6 - Circular economy development of the environment

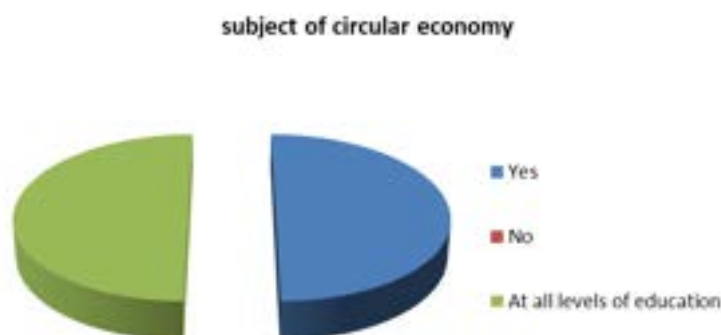


When asked whether, in your opinion, it is important to introduce the subject of circular economy in study programs for raising awareness of the circular economy, 50% of the total of 50 respondents answered yes, while the other 50% of the participants, i.e. (25) declared that it is necessary to introduce the circular economy at all levels of education. No one answered negatively. It can be concluded that the circular economy should become a lifestyle according to the opinions of the respondents, especially based on the last question. The primary step for the inclusion of Serbian citizens in sustainable practices and patterns of consumption, which are already widely implemented by European countries, is education and spreading awareness about the importance of the transition from an unsustainable linear to a circular model.

Table -7: In your opinion, is the introduction of circular economy subjects in study programs important for raising awareness about the circular economy?

In your opinion, is it important to introduce the subject of circular economy in study programs for raising awareness about the circular economy?	Busines entity	Local government	Other	Total	Percentage
Yes	23	1	1	25	50%
No	0	0	0	0	0%
At all levels of education	18	5	2	25	50%
Total	41	6	3	50	100%

Graph- 7: In your opinion, is the introduction of circular economy subjects in study programs important for raising awareness about the circular economy?



CONCLUSION

A survey conducted, on the topic of information and awareness about the importance of the circular economy concept recently showed that there is knowledge and awareness of the population about the circular economy, but that the circular economy is still more of a theoretical than a practical concept.

One of the problems and obstacles of the transition from a linear to a circular economy (confusion, ignorance, old habits of the population, inertia of the system) is eliminated by strengthening awareness, informing and educating the population about the principles and benefits of the transition to a circular economy, because they participate as consumers and users of services. In order for a positive attitude towards the circular economy to prevail among citizens, it is necessary for local governments to implement positive campaigns aimed at raising citizens' awareness of the importance of the circular economy, monitor the trends of the circular economy and harmonize the education system with them (from primary schools to faculties).

REFERENCE

1. Circular economy, april 2020, Roadmap for the circular economy in Serbia, Republic of Serbia Ministry of Environmental Protection, downloaded from the website <https://www.ekologija.gov.rs/sites/default/files/2021-01/mapa-puta-za-cirkularnu-ekonomiju-u-srbiji.pdf>
2. What is circular economy downloaded from the website <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>, date of downloaded 1.8.2022

ОДРЖЛИВОСТ, ЗЕЛЕН МАРКЕТИНГ И ЗЕЛЕНА ЕКОНОМИЈА

Доц. д-р Гордана Серафимовиќ

Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје

Gordana.serafimovic@gmail.com

Проф. д-р Маја Кузмановска

Бизнис академија Смилевски БАС, Битола

maja.kuzmanovska@bas.edu.mk

удк/udk: 658.8:502/504]:334.72.012.63/.64:303.725.3(497.7)

Апстракт

Зголемените еколошки проблеми го наметнаа управувањето со животната средина како еден од најголемите предизвици и потреби во современи услови на живеење и работење. Компаниите кои сакаат да опстанат на пазарот мора да научат да се прилагодуваат на промените и да најдат решенија подобри од конкуренцијата. Новиот пристап во управувањето претставува конкурентска предност и можност за поголема профитабилност.

Одржливиот развој прерасна во една од најважните активности на компаниите и директно влијае на целосната трансформација врз организациската структура, менаџментот, маркетингот односно целокупниот начин на водење на бизнисот.

Од Менаџерите се повеќе се бара да управуваат на начин кој е насочен кон поголема грижа за квалитетот на производите и услугите, безбедноста на вработените и потребата за заштита на животната средина. Имајќи го во предвид фактот дека потрошувачите се движечка сила на секоја компанија, имплементацијата на маркетинг концепцијата нуди професионален пристап на работењето. Новиот начин на живеење влијаеше и на потребите и желбите на потрошувачите, а со тоа и маркетинг концептот се искачи на едно повисоко ниво и се трансформира во зелен маркетинг концепт. Овој маркетинг концепт е насочен кон зачувување на околината и благосостојбата на населението со примарна цел да влијае на нивното освестување, мотивирање и поттикнување на еколошката зрелост.

Овој труд преку теоретска и емпириска анализа ќе даде одговор на две прашања: колкава е свесноста на компаниите за развој на нова концепцијата на работење која ќе ги задоволи „новите“ потреби на потрошувачите; и колку оваа промена бара имплементација на маркетинг стратегијата кои директно ќе влијаат на развојот на зелена економија во Р.С. Македонија.

Клучни зборови: зелен маркетинг, одржливост, зелена економија

SUSTAINABILITY, GREEN MARKETING, AND GREEN ECONOMY

Assistant professor Gordana Serafimovic

University of tourism and management
Gordana.serafimovic@gmail.com

Prof. Maja Kuzmanovska, Ph.D.

Business Academy Smilevski – BAS, Skopje
maja.kuzmanovska@bas.edu.mk

Abstract

Growing environmental problems have imposed environmental management as one of the major challenges and needs in a modern way of living. Companies that want to survive in the marketplace, need to learn to adapt to changes and find a solution better than the competition. The new management approach is a competitive advantage and an opportunity for better profitability. Sustainable development become one of the company's most important activities and directly affects organizational structure transformation, management, marketing, and overall way of leading business.

The priority management activity is the products and services' quality care, employee safety, and the need for environmental protection. Considering the fact that customers are the strength of each company, the marketing concept's implementation provides a professional approach to working. The new way of living influences customers' needs and desires, so the marketing concept rose to a higher level and transformed into the green marketing concept. This concept is directed toward environmental safety and the well-being of the population with the primary aim to influence their awareness, and motivation and encourage ecological maturity.

This paper through theoretical and empirical analysis is going to answer two questions: what the company's awareness of is developing a new concept of working which will satisfy a new customer's needs, and do these changes require the implementation of a marketing strategy that will directly influence of green economy development in R.S.M

Key words: green marketing, sustainable, green economy.

Вовед

Зголемениот обем на еколошки проблеми ја наметна потребата за управување со околината како еден од главните приоритети во модерниот свет. Нерационалното користење на ресурсите го доведе светот до еколошки катастрофи кои ја поттикнаа свеста кај луѓето за нивното влијание врз околината.

Не постои единствена и општоприфатена дефиниција на концептот зелена економија, но таа секако е резултат на настојувањата економијата да стане еколошки поодговорна, што значи да создава рамномерно и позитивно влијание на општеството и животната средина.

Со стратегијата Европа 2020, Европската комисија го одреди правецот на Европската унија и даде акцент на паметниот, одржлив и инклузивен раст. Свкупната развојна програма во голема мера е заснована на принципите на одржливиот развој, односно на зелената економија од која се очекува создавање работни места и намалување на сиромаштијата, низ одржливо и одговорно управување со природните ресурси.

Поимот одржлив развој потекнува од областа шумарство, а се однесува на процесот на пошумување на површините во шумите и нивно отсекување кои биле меѓузависни и не било дозволено нарушување на билоски обновливите шуми. Со тек на време, терминот „одржливост“ и „одржлив развој“ покрај идејата за одржување на еколошка рамнотежа, се истакнува и економската сигурност и социјалната праведност како елементи кои се составен дел од одржливиот развој. Како поим „одржливиот развој“ земал замав во 80-тите години, а посериозен пристап е покажан во извештајот на Brundtland на светската комора обединети нации за еколошки прашања кој бил публикуван во 1987 година под наслов: „Наша заедничка иднина“. Во рамките на оваа студија, одржливиот развој е дефиниран како развој кој ги задоволува потребите на денешната генерација без да ги загрози потребите на идните генерации. (Crnjar M., Crnjar K., 2009., p. 79)

Одржливиот развој бара управување со различните знаења и компетенции со кои располагаат организациите. Затоа, одржливоста бара итна трансформација на сите организации во организации кои учат за да може брзо и лесно да се прилагодат на промените и да најдат решенија за сите проблеми кои се подобри од оние на конкуренцијата. Идејата на концептот за одржлив развој е помало трошење на ресурси, имајќи го во предвид фактот дека се што постои во светот е ретко и ограничено. Паралелно со трошењето како приоритет се поставува и заштитата кон околината. Ова бара континуирано следење на технологиите и воведување на иновации кои истовремено ќе ги направат конкурентни на пазарот.

Еден од главните предизвици на менаѢерите е да ги прифатат новите начини на управување кои бараат поголема грижа за квалитетот на производите и услугите, сигурноста на вработените и грижата за околината. Да развиваат партнерски односи и заеднички да се грижат за сите стејкхолдери. Особено треба да вложуваат во подобрување на производните процеси, па оттука, главните прашања кои треба да ги одговорат се: како и зошто се создава отпадот; колку е опасен; во која количина се пласираат; какви видови има; како може да се намали количината на отпадот и во која фаза; колку време може да биде сместен на едно место: дали има економска оправданост во преземање на активности за негово намалување?

Зелен маркетинг концепт

Заштитата на животната средина треба и мора да биде интегрирана во сите сектори и во сите секторски политики. Зелениот развој бара брза и праведна транзиција кон зелена економија која наложува користење на обновливи извори на енергија и воведување на циркуларна економија во насока на одржлив развој на општеството. Овие промени условуваат и промени во образовниот процес односно преквалификација и доквалификација на стручните вештини. Стручната подготовка и усовршувањето мора да ги следи потребите, да обезбеди разбирање и знаење, развивање на иновативниот пристап и примена на иновативни техники и технологии во производните процеси.

Промените во различните сфери предизвикаа во исто време и промени во потребите и желбите на потрошувачите. Годишни наназад, се позабележителен е порастот на потрошувачи кои стануваат еколошки зрели т.е. имаат зголемена свесност за нивното влијание врз загадувањето на околината и последиците од тоа. Ваквите промени и движења предизвикаа нови маркетинг активности кои го издигнаа маркетинг концептот на едно повисоко ниво т.е. на ниво на зелен маркетинг концепт.

Во литературата се употребуваат повеќе термини кои се всушност синоними на зелениот маркетинг, како што се: еко-маркетинг; одржлив маркетинг; еколошки маркетинг, маркетинг кој е пријателски ориентиран кон околината итн.

Сите дефиниции за зелениот маркетинг се сведуваат на тоа дека е облик на општествен маркетинг во кој при планирањето и преземањето на активностите секогаш се земаат во предвид влијанието кое тие го имаат врз околината и општеството во целина. Како две основни цели на зелениот маркетинг се истакнуваат: 1) развој на производи кои прават баланс помеѓу потребите на потрошувачите за квалитет, практична употреба, перформанси и цена со обезбедено минимално влијание врз околината; и 2) создавање на имиџ преку вклучување на концептот за еколошка свесност. И всушност првото правило на зелениот маркетинг е првото правило на маркетинг концепцијата генерално кое гласи: секоја компанија треба да се насочи кон корисноста која потрошувачот ја добива и плаќа од производот и услугата.

Имплементацијата на зелениот маркетинг бара почитување на неколку начела:

- Примена на технологии кои имаат помало штетно влијание врз околината;
- Воспоставување на систем на контрола кој ќе овозможи следење на еколошките норми;
- Употрена на материјали кои не се штетни за околината;
- Изноаѓање на можност за рециклирање на искористените производи.

Примената на овие начела бараат од компаниите и малку поинаков третман кон своите потрошувачи во насока на нивно охрабрување и подигнување на нивната свест за грижата кон околината и влијанието кое производите го имаат на нивното здравје.

СО оглед на можноста која ја дава примената на концептот за зелен маркетинг, истиот претставува конкурентска предност за секоја компанија.

И на крај, целта на овој концепт е да ги претвори потрошувачите во зелени потрошувачи кои во процесот на задоволување на своите желби и потреби предност дава на оние производи кои имаат минимално штетно влијание врз околината. Истовремено, купуваат производи кои се направени со помала потрошувачка на енергија, не создаваат непотребен отпад, не содржат делови кои потекнуваат од загрозувани видови, не го загрозуваат здравјето на останатите и не ги вклучуваат животните во процесот на тестирање. Затоа, потребно е во континуитет и на време да бидат информирани за производот и амбалажата бидејќи на таков начин се мотивираат и поттикнуваат да се заштитат себе и луѓето околу нив.

Зелениот маркетинг концепт се реализира преку примената на маркетинг миксот кој вклучува активности насочени кон задоволување на желбите и потребите на потрошувачите: зелени производи/услуги; зелена амбалажа; зелена цена и зелена комуникација.

Примената на оваа концепција истовремено бара и промена во внатрешните процеси и процедури на работење, особено промена на описот на работните задачи и работните позиции кои постепено се трансформираат во зелени работни места.

Зелена економија

Зелената економија е економија која го поттикнува развојот, општествената еднаквост, инклузивноста и грижата за зачувување на животната средина.

Поимот Green economy се појавува во 1989 година во делата на група британски економисти од Лондонскиот центар за еколошки одржлива економија. Но, како концепт е вкоренет во делата на голем број научници и истражувачи, тема е на конференции на ОН, како и голем број иницијативи преземени

од страна на невладини организации, а во насока на одржлив и одговорен начин на планирање и дејствување.

Како концепција поголема афирмативна улога добива за време на економската криза во 2008 година обидувајќи се да даде одговор на предизвиците на глобалната финансиска криза, пред се, како и на концептот за одржлив развој.

На Конференцијата на ООН која се одржа во 2012 година со тематски фокус на одржливиот развој, акцент беше ставен на поддршката на земјите во развој во нивните напори за наоѓање на сопствен модел на зелена економија. Како резултат на недостиг на клучни ресурси кои ја придвижуваат зелената економија, основните приоритети на кои треба да се фокусираат, особено послабо развиените земји, се: отстранување на отпад, управување со земјиште, обновливи извори на енергија, зелена архитектура, одржлив/чист транспорт и користење и управување со водите.

Зелената економија се потпира на неколку принципи меѓу кои особено значење имаат следниве:

- Рамномерна распределба на богатството;
- Економска еднаквост и праведност;
- Зачувување на природните ресурси;
- Внимателен пристап кон животната средина;
- Право на развој;
- Наплатување на трошоците;
- Меѓународна соработка;
- Меѓународна одговорност;
- Информирање и учествување;
- Одржлива потрошувачка и производство;
- Стратешка соработка и интегрирано планирање;
- Редифинирање на богатството;
- Рамноправност на родовите и
- Заштита на биодиверзитетот и спречување на загадувањето на животната средина.

Иако најзначајната цел на зелената економија е зачувување на животната средина и повисоко ниво на енергетска ефикасност и одржливост, последниве години значајна станува и општествената компонента – создавање работни места и унапредување на квалитетот на животот.

Резултати од истражувањето

Овој труд преку теоретска и емпириска анализа ќе даде одговор на две прашања: колкава е свесноста на компаниите за развој на нова концепцијата на работење која ќе ги задоволи „новите“ потреби на потрошувачите; и колку оваа промена бара имплементација на маркетинг стратегијата кои директно ќе влијаат на развојот на зелена економија во Р.С. Македонија.

Истражувањето беше спроведено во повеќе македонски мали и средни компании со примена на анкетен прашалник кој беше составен од затворени прашања и дистрибуиран до менаџерите. Тие имаа можност да го дадат својот став за дадениот исказ преку примена на ликертова скала која се состоеше од 6 градации преку кои се мереше влијанието на зелената маркетинг концепција врз конкурентската предност на компаниите и развој на зелена економија во Р.С.М.:

- 1 воопшто не се согласувам
- 2 незначително не се согласувам
- 3 донекаде не се согласувам
- 4 умерено не се согласувам
- 5 се согласувам
- 6 целосно се согласувам

Во однос на прашање **колку компаниите ги следат промените во потребите и желбите кај потрошувачите**, најголем процент од испитаниците одговориле дека многу е важно да се следат овие промени (45%), а висок процент има и дека е исклучително важно - 32,7% од испитаниците, додека само 1, односно 3, сметаат дека е незначително, односно воопшто не е важно.

Дали постои свесност за имплементација на концепцијата за зелен маркетинг 29,1% од испитаниците одговориле дека тоа е многу важно, додека 24,0% одговориле дека е исклучително важно.

На исказот: **Зелениот маркетинг влијае на зголемување на пазарниот удел**, 38,2% од испитаниците го оцениле како исклучително важно, 29,1% како многу важно, додека само 1,8%, односно 3.6%, сметаат дека е незначително, односно воопшто не е важно.

Влијанието на зелениот маркетинг врз зголемување на вредноста на брендот 38,2% од испитаниците го оцениле како исклучително важно, 32,7% како многу важно, а ниту еден не рекол дека воопшто не е важно.

Со ставот: **Во целост го разбираме концептот на Зелена економија** по 36.4% од испитаниците го оцениле како многу и исклучително важно, 14,5% како умерено важно, додека ниту еден не го оценил како воопшто неважно.

40% од испитаниците го оцениле како исклучително важно **влијанието на зелената економија во процесот на создавање работни места и подобрување на квалитетот на животот**, додека 34,5% од испитаниците го оцениле како многу важно, а само еден оценил дека воопшто не е важно.

Во однос на прашање кое се однесува на **спремноста кон имплементација на нова маркетинг стратегија која ќе влијае на развојот на зелена економија во Р.С.М.**, најголем процент од испитаниците одговориле дека спремни се да имплементираат нова стратегија која ќе помогне за одржување и зголемување на нивната конкурентност на пазарот (45%), а висок процент има и дека е исклучително важно - 32,7% од испитаниците, додека само 1, односно 3, сметаат дека е незначително, односно воопшто не е важно да се имплементира нова стратегија која ќе влијае на одржување на конкурентноста.

Вложувањето во едукација на потрошувачите за бенефитот од користење на „зелени производи“, 32,7% од испитаниците го оцениле како нешто многу важно, а 25,5% од испитаниците го оцениле како исклучително важно, додека ниту еден не оценил дека воопшто не е важно.

Табела 1: Резултатите мерење на влијанието на зелениот маркетинг концепт и зелените работни места врз зголемување на конкурентската предност кај компаниите

Имплементацијата на зелена маркетинг концепција влијае на зголемување на конкурентската предност кај компаниите и развој на зелена економија во Р.С.М	ВООПШТО НЕ		НЕЗНАЧИТЕЛНО		ДОНЕКАДЕ НЕ		УМЕРЕНО НЕ СЕ		СЕ		ЦЕЛОСНО СЕ	
	Н	%	Н	%	Н	%	Н	%	Н	%	Н	%
Ги следиме во континуитет промените во потребите и желбите на потрошувачите.	3	5,5	1	1,8	4	7,3	4	7,3	2	45,5	18	32,7
Постои свесност за имплементација на концепцијата за зелен маркетинг.	2	3.6	1	1.8	5	9.1	10	18.2	1	29.1	21	24

Зелениот маркетинг влијае на зголемување на пазарниот удел.	1	3.	4	1.8	4	7.3	8	14.5	18	29.1	21	38.2
Зелениот маркетинг влијае на зголемување на вредноста на брендот.	0	/	9	16.4	17	30.9	12	21.8	18	32.7	21	38.2
Во целост го разбираме концептот на Зелена економија.	0	0	1	1.8	6	10.9	8	14.5	20	36.4	20	36.4
Зелената економија создава работни места и го подобрува квалитетот на животот.	1	1.8	0	0	5	9.1	8	14.5	19	34.5	22	40
Спремни сме да имплементираме нова маркетинг стратегија која ќе влијае на развојот на зелена економија во Р.С.М	3	5,5	1	1,8	4	7,3	4	7,3	25	45,5	18	32,7
Вложуваме во едукација на потрошувачите за бенефитот од користење на „зелени производи“	0	0	3	5.5	8	14.5	12	21.8	18	32.7	14	25.5

Табелата погоре ги прикажува резултатите сумирани за влијанието на зелениот маркетинг концепт и зелената економија врз зголемување на конкурентската предност кај компаниите. Понудените ставови испитаниците најмногу ги оценија како многу или исклучително важни што покажува постоење на висока свест за менување на концептот на работење и адаптирање кон промени.

Заклучок

Зелениот маркетинг претставува процес на дизајнирање, производство и продажба на производи или услуги на начин кој ќе обезбеди намалено штетно влијание врз околината. Процесот на имплементација на зелената маркетинг концепција е долг и тежок затоа што бара многу вложувања внатре во самите процеси и дополнителни истражувања кои се насочени кон идентификување на новите потреби на потрошувачите, нивните намери за купување, вкусовите и генерално нивниот животен стил. Со оглед на фактот што секој човек постојано прави споредба на она што го купил со она што го дал, потребно е да се влијае на неговата перцепцијата за додадената вредност која се добива преку купување на зелените производи. Главен приоритет на зелениот маркетинг е да ги поттикне компаниите да размислуваат „зелено“ и одржливо кои преку нивни активности и лични ставови и постапки ќе го вреднуваат и чуваат природното наследство на човештвото.

Бројот на компании кои нудат зелени производи на пазарот од ден на ден се повеќе се зголемува. Со оглед на тоа што оваа концепција треба да биде постојано решение, а не ад хок алтернатива, потребен е стратегиски пристап во процесот на сегментирање, таргетирање и позиционирање на пазарот преку користење на интегриран зелен маркетинг микс.

Литература:

1. Črnjar, M., Črnjar K. (2009.) Menadžment održivog razvoja. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji Sveučilišta u Rijeci, Rijeka: Glosa
2. Nefat, A. (2015.) Zeleni marketing. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile
3. Kesić, T. (2003.) Integrirana marketinška komunikacija. Zagreb:Opino d.o.o.
4. Lacković, Z., Andrić B. (2007.) Osnove strateškog marketinga. Veleučilište;Geno
5. Вуковиќ С., Ќориќ Г., Лисјак Д. (2019) Зелена економија и зелено претприемништво, Центар за истражување и информирање за животната средина, Еко свест, Скопје

ЗЕЛЕН МАРКЕТИНГ ВО ФУНКЦИЈА НА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ НА БИЗНИСИТЕ

Asst. Prof. Dr. Арјета Амзаи

удк/udk: 658.8:502/504]:334.7-027.1

Апстракт

Зелен маркетинг е маркетинг на производи за кои се претпоставува дека се еколошки безбедни. Зелениот маркетинг опфаќа поголем број на активности, како модификација на производи, промена на производни процеси, промени во пакување, како и промени во промовирање.

Маркетингот, како и секоја друга деловна функција, има задача да пронаоѓа решенија, меѓу останатите деловни задачи иза проблемите на животната средина. Во последно време јавноста сè повеќе се запознава со овие проблеми и врши притисок врз компаниите со што и маркетинзите ја препознаваат потребата и вредноста на зелениот маркетинг.

Познато е дека деградацијата на животната средина е забележителен феномен со акцент на сè помасовните еколошки проблеми како исклучително актуелни и комплексни. Во овој контекст еколошките проблеми и одржливиот развој добиваат сè позначајна меѓународна димензија. Загадувањето на животната средина е глобален убиец. Податоците на ОН се исклучително загрижувачки: Секоја година над 50.000 видови на растителен и животински свет е во процес на изумирање, 10 милиони хектари шума исчезнува, над 8 милијарди тони јаглероден диоксид испарува, над 6 тони отпад (најмногу пластика) се исфрла во светските води, 15 милиони малолетни деца на возраст до 5 години годишно умираат од консумирањена загадена вода, над 100 милиони мобилни телефони годишно и 130.000 сметачи дневно се фрлаат во отпад и тн. Токму затоа се јавува неопходност од заедничко дејствување на сеопштиот развој врз сите пројавени негативни манифестации од животната средина, како и превземање на глобални и сериозни акции за подобрување на сегашната загрижувачка состојба.

Оттука и корпоративниот етички код за 21-от век е да се биде “зелен”. Успехот на компаниите во спроведувањето на зелениот маркетинг или одржливиот развој зависи од реорганизацијата, реструктурирањето и редизајнирањето на повеќе процеси и системи внатре во компаниите. Мислењето дека само маркетинзите треба да се грижат за зелениот маркетинг е погрешно. Исто како и вкупното менаџирање на квалитетот и одржливиот маркетинг бара вклученост на сите вработени од сите функционални области во компанијата, како маркетинг, производство, набавки, сметководство, информативни системи.

На глобално ниво, сè поголем број компании усвојуваат еколошки бизнис практики, но тоа сеуште е недоволно и парцијално. Затоа и маркетингот, како значајна деловна функција добива сè поодговорна улога за одржливиот развој.

Одржливе оној развој кој ги задоволува сегашните потреби на луѓето без да го загрози задоволувањето на потребите на идните генерации.

Компоненти на одржливиот развој се природниот и вештачкиот (од човекот создаден) капитал. Природниот капитал се однесува на сите природни ресурси, започнувајќи од нафтата, јагленот, рудите, надземните и подземните води, рибниот фонд, шумите, а вештачкиот капитал е оној кој го создава човекот, како машини, инфраструктура, куќи, згради, патишта, знаење односно човечки капитал. Овие два вида капитал треба да имаат постојан или нагорен тренд за да има одржлив развој.

Управувањето со животната средина има значајна улога во воспоставувањето на одржлив развој на секоја општествена заедница со цел да се зголемат ресурсите, да се промовираат нови и поефикасни, еколошки издржани технологии и сето тоа да придонесе за унапредување на квалитетот на животот на населението.

Голем дел од економските активности се поттикнати од маркетингот кој ја стимулира побарувачката за стоки и услуги за задоволување на човековите потреби.

Улогата на маркетингот е од витално значење само доколку тој поттикнува задоволување на потребите на сегашните потрошувачи без загрозување на потребите на следните генерации. Во овој контекст, компаниите развиваат зелени маркетинг стратегии, како: стратегии на зелени производи, стратегии на зелени логистики, стратегии на зелени цени, зелени промотивни стратегии, зелени потрошувачи и усвојување на еко-маркетинг како сопствена бизнис филозофија.

Со овој маркетинг пристап, деловните субјекти прифаќаат квалитетна и остварлива стратегија во функција на економски одржлив развој, како одговор на актуелните предизвици од опкружувањето.

Клучни зборови: Зелен маркетинг, одржлив развој, заштита на животната средина, економски развој, еколошки проблеми

GREEN MARKETING FOR SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT

Asst. Prof. Dr. Arjeta Amzai

Abstract

Green marketing is the marketing of products that are assumed to be environmentally safe. Green marketing encompasses a number of activities, such as product modification, change of production processes, change in packaging, as well as changes in promotion.

Marketing, like any other business function, has the task of finding solutions, among other business tasks, to environmental problems. Lately, the public is becoming more aware of these problems and is putting pressure on companies, so that marketers recognize the need and value of green marketing.

It is known that environmental degradation is a noticeable phenomenon with an emphasis on growing environmental problems as extremely current and complex. In this context, environmental problems and sustainable development are gaining an increasingly important international dimension. Environmental pollution is a global killer. The UN figures are extremely worrying: Every year over 50.000 species of flora and fauna are on the verge of extinction, 10 million hectares of forest disappear, over 8 billion tons of carbon dioxide evaporates, over 6 tons of waste (mostly plastic) is dumped into world waters, 15 million minors up to 5 years old die annually from consuming polluted water, over 100 million mobile phones per year and 130.000 computers daily are thrown in waste and so on.

That is why there is a need for joint action of the general development on all manifested negative manifestations of the environment, as well as taking global and serious actions to improve the current worrying situation.

Hence the corporate code of ethics for the 21 century is to be "green". The success of companies in the implementation of green marketing or sustainable development depends on the reorganization, restructuring and redesign of multiple processes and systems within companies. The notion that only marketers should care about green marketing is wrong. Just like total quality management and sustainable marketing requires the involvement of all employees from all functional areas in the company, such as marketing, manufacturing, procurement, accounting, information systems.

Globally, more and more companies are adopting environmentally friendly business practices, but this is still insufficient and partial. That is why marketing, as an important business function, is gaining an increasingly responsible role for sustainable development. Sustainable is the development that meets the current needs of the people without jeopardizing the satisfaction of the needs of the future generations.

Components of sustainable development are natural and artificial (man-made) capital. Natural capital refers to all natural resources, starting from oil, coal, ores, surface and groundwater, fish stock, forests, and artificial capital is that which man creates, such as machines, infrastructure, houses, buildings, roads, knowledge, ie human capital. These two types of capital need to have a constant or upward trend in order to have sustainable development.

Environmental management has an important role in establishing sustainable development of each community in order to increase resources, to promote new and more efficient, environmentally sustainable technologies and all this to contribute to improving the quality of life of the population.

Many economic activities are driven by marketing that stimulates demand for goods and services to meet human needs.

The role of marketing is vital only if it encourages meeting the needs of current consumers without compromising the needs for future generations. In this context, companies develop green marketing strategies, such as: green product strategies, green promotional strategies, green consumers and adopting eco-marketing as their own business philosophy.

With this marketing approach, business entities adopt a quality and achievable strategy in function of economically sustainable development, in response to the current challenges of the environment.

Key words: Green marketing, sustainable development, environmental protection, economic development, ecological problems

Вовед

“Земјата обезбедува сè што е потребно за да ги задоволи човековите потреби, но недоволно за да ја задоволи човековата алчност”.

Махатма Ганди

Уште во 1970-те години експертите предупредила дека планетарните природни системи се загрозени и дестабилизирали од човековата дејност, индустријата. Денес, експертите се уште предупредуваат на нарушувањето на здравјето на планетата. Податоците на Обединетите Нации⁸⁴, дека годишно околу 50.000 животински и растителни видови изумираат, испуштањето на 8.2 мрд тони јаглерод диоксид во атмосферата, исфрлувањето на 6.5 милиони тони отпад во светските води со што се истребуваат морските птици и риби, се уште не поттикнуваат на сериозни акции за адресирање на проблемите на животната средина.

Најмногу оваа негрижа произлегува од несакањето да се поврзат проблемите на животната средина со економскиот развој. За прв пат таа врска, помеѓу економијата и екологијата, е дискутирана во 1987 година од страна на Светската комисија за екологија и развој. На Конференцијата на ОН за екологија и развој, одржана во Рио де Жанеиро во 1992 година се зборувало за врската помеѓу животната средина и економскиот развој, како и за нивниот резултат: одржливиот развој.

Бизнисот и индустријата имаат голема одговорност за одржливиот општествено-економски развој на секоја национална економија.

И маркетингот, како и секоја друга бизнис функција треба да изнаоѓа решенија за решавање на постојните економски проблеми за одржлива иднина и благосостојба на населението.

Зелен маркетинг

Луѓето сметаат дека зелен маркетинг значи промоција на стоки и услуги со еколошки карактеристики. Термините како “рециклиран”, “повторно користен”, “озонски”, “ослободен од фосфати”, “пријател на животната средина” упатуваат на зелен маркетинг.

84 Mary Wanjiri Kinoti, “Green marketing intervention strategies and sustainable development”, A conceptual paper, University of Nairobi, School of Business, Vol. 2, No. 23, International Journal of Business and Social Science, December 2011

Но, зелениот маркетинг е поширок поим кој се однесува и на потрошувачките и на индустриските стоки и услуги.

Терминот “зелен маркетинг” прв пат започнува да се користи на крајот на 1980-те и почетокот на 1990-те години. Најчесто се користел во Европа кога се увидело дека одредени производи се многу штетни за животната средина. Како последица се воведувале нови “зелени” производи кои имале помалку штетно влијание врз животната средина. Дефинирањето на зелениот маркетинг е доста сложено и терминологски се користат поимите “зелен маркетинг”, “маркетинг на животна средина”, “еколошки маркетинг”. Според АМА⁸⁵, “зелен маркетинг се сите позитивни и негативни аспекти на маркетинг активностите врз загадувањето, користењето на енергија и користењето на не-енергетски ресурси”.

Зелен маркетинг е маркетинг на производи за кои се претпоставува дека се еколошки безбедни. Според Herbig⁸⁶, зелен маркетинг се “сите производи и пакувања кои имаат една или повеќе од следните карактеристики: нетоксичност, долготрајност, содржат разградливи материјали или материјали кои повторно можат да се употребат, направени се од рециклирани материјали, обезбедуваат енергетска ефикасност и предизвикуваат ниски емисии на гасови.” Сепак, најшироко прифатена е дефиницијата на Polonsky⁸⁷ според која: “Зелен маркетинг се сите оние активности со кои се создава и овозможува размена за задоволување на човековите потреби, при што тоа задоволување на потребите треба да е со минимално оштетување на животната средина”.

Зелениот маркетинг опфаќа поголем број на активности, како модификација на производи, промена на производни процеси, промени во пакување, како и промени во промовирање.

Одржлив развој

Според дефиницијата на Светската комисија за екологија и развој од 1987 година, “Одржлив е оној развој кој ги задоволува сегашните потреби на луѓето без да го загрози задоволувањето на потребите на идните генерации”.

Компоненти на одржливиот развој се природниот и вештачкиот (од човекот создаден) капитал. Природниот капитал се однесува на сите природни ресурси, започнувајќи од нафтата, јагленот, рудите, надземните и подземните води, рибниот фонд, шумите, а вештачкиот капитал е оној кој го создава човекот, како машини, инфраструктура, куќи, згради, патишта, знаење односно човечки капитал. Овие два вида капитал треба да имаат постојан или нагорен тренд за да има одржлив развој.

Зелен маркетинг и одржлив развој

Улогата на маркетингот во развојот е добро позната. Голем дел од економските активности се поттикнати од маркетингот кој ја стимулира побарувачката за стоки и услуги за задоволување на човековите потреби. Сепак, улогата на маркетингот е од витално значење, ако тој поттикнува задоволување на потребите на сегашните потрошувачи без загрозување на потребите на следните генерации.

Во овој контекст, компаниите развиваат зелени маркетинг стратегии, како: стратегии на зелени производи, стратегии на зелени логистики, стратегии на зелени цени, зелени промотивни стратегии, зелени потрошувачи и усвојување на еко-маркетинг како сопствена бизнис филозофија. Зелениот маркетинг се фокусира на вршење на маркетинг активности кои ја заштитуваат животната средина.

Табела 1: Елементи на зелен маркетинг и одржлив развој

85 Polonsky M.J “An introduction to Green marketing”, Electornic Green journal, vol, 1, issue 2, November 1994

86 Mary Wanjiri Kinoti, “Green marketing intervention strategies and sustainable development”, A conceptual paper, University of Nairobi, School of Business, Vol. 2, No. 23, International Journal of Busienss and Social Science, December 2011

87 Polonsky M.J “An introduction to Green marketing”, Electornic Green journal, vol, 1, issue 2, November 1994

Проблеми на животна средина	Стратегии на зелен маркетинг
- глобално затошување	- стратегии за зелени производи
- индустриско загадување на воздух	- стратегии за зелена логистика
- индустриски цврст отпад	- стратегии за зелени цени
- уништување на природни ресурси	- стратегии за зелена промоција
- уништување на земјоделско земјиште	- зелени потрошувачи
- опустошување на шуми	- стратегии за информативни системи
- исчезнување на животински свет	
Компаниски цели	Подобро физичка средина
- поголем удел на пазарот	- намалување на загадување на воздух
- задоволување на потрошувачите	- намалување на загадувања на води
- конкурентска предност	- конзервација на природни ресурси
- порофитабилност	- пошумувања
- позитивен имиџ	- конзервација на животни
Одржлив развој	
- постојан природен капитал	
- постојан вештачки капитал	

Извор: Mary Wanjiri Kinoti, "Green marketing intervention strategies and sustainable development", A conceptual paper, University of Nairobi, School of Business, Vol. 2, No. 23, International Journal of Business and Social Science, December 2011

Маркетинг микс на зелениот маркетинг

Миксот на зелениот маркетинг опфаќа развој на зелени производи, зелена дистрибуција, зелена промоција, зелени цени и зелена потрошувачка.

Зелени производи

Зелени производи се оние производи кои се долготрајни, нетоксични, рециклирани или направени од користени материјали и имаат минимално пакување⁸⁸. Овие производи не само што заштедуваат вода, енергија и пари, туку ја заштитуваат и животната средина. Стратегиите за зелени производи се составени од следните активности: рециклирање, редукција на пакување, повторна употреба, дематеријализирање на производите, користење на одржлив извор на сировини, долготрајност, производи кои можат да се поправаат, производи и пакувања кои се направени од разградливи материјали. Во светот компанијата Nike е прва помеѓу компаниите кои произведуваат обувки која се декларира како зелена.

Зелена логистика

Зелената логистика се однесува на реверзибилните канални системи кои го опфаќаат пост-потрошувачкото рециклирање. Да се рециклира значи да се извадат (екстрактираат) и повторно користат корисните супстанции кои се наоѓаат во отпадот. Реверзибилните каналски системи ги имаат следните карактеристики: 1) потрошувачите (поединци или домаќинства) создаваат отпад кој тие го собираат и сортираат, 2) институциите на реверзибилниот систем (оригинален производител, преработувачи на отпад, локални власти, други институции) го прибираат, процесираат, акумулираат и транспортираат отпадот и 3) индустрискиот пазар ги продава новите производи со реинтегрирани отпадни материји кои повторно се враќаат кај потрошувачите. Други компоненти на зелената логистика се намалување на материјалите за пакување, редукција на транспортните емисии, користење на интегрални транспортни системи и Интернет.

⁸⁸ Ottman J.A, "Green marketing, opportunity for innovation", NTC publishers, 1998

Зелени цени

Во принцип, зелените производи се поскапи од конвенционалните. Но, конвенционалните производи се нерeално поефтини бидејќи тие во предвид не ги земаат општествено-еколошките трошоци на производство, користење на производот и негово исфрлување. Можеби потрошувачите треба да се прашаат дали повеќе сакаат да користат ефтини производи кои ја уништуваат животната средина. Додадената вредност на зелените производи се гледа во промената на изгледот, дизајнот, функционалноста, кастимизацијата. Компанијата IKEA наплатува повеќе ако потрошувачите бараат пластични ќеси и ги охрабрува да користат “големи сини ќеси”. На потрошувачите им се потребни повеќе информации за бенефициите на зелените производи за да можат пообјективно да ја определат нивната вредност.

Зелена промоција

Зелената промоција значи промовирање на стоки и услуги кои имаат карактеристики кои не ја загрозуваат животната средина. Преку зелените промоции, компаниите треба да ги едуцираат потрошувачите за еколошките проблеми кои можат да се решат со користење на зелени производи, ги информираат за подобрувањето на нивното здравје доколку користат такви производи и ги нагласуваат бенефициите од заштитата на животната средина за идните генерации. Зелената промоција се спроведува преку директен маркетинг, општествени програми, односи со јавноста и пакување. Ваква зелена промоција спроведува Toyota која инвестира во гасовна/електрична хибридна технологија и е прва еколошка компанија во автомобилската индустрија.

Зелена потрошувачка

Задача на маркетерите е да ги пренасочат потрошувачите од потрошувачко кон еколошко општество и купување производи кои не се штетни за животната средина. Ова може да се реализира преку маркетинг истражување и промоција.

Усвојување на еколошка маркетинг стратегија како сопствена бизнис филозофија

Корпоративниот етички код за 21-от век е да се биде “зелен”. Успехот на компаниите во спроведувањето на зелениот маркетинг или оддржливиот развој зависи од реорганизацијата, реструктурирањето и редизајнирањето на повеќе процеси и системи внатре во компаниите. Мислењето дека само маркетерите треба да се грижат за зелениот маркетинг е погрешно. Исто како и вкупното менаџирање на квалитетот и оддржливиот маркетинг бара вклученост на сите вработени од сите функционални области во компанијата, како маркетинг, производство, набавки, сметководство, информациона системи.

Постојат повеќе стратегии на компаниите за следење на нивниот прогрес кон остварување еколошка бизнис филозофија⁸⁹: 1) спроведување на еколошка контрола на реализирани еколошки програми со воспоставување на индикатори за успешност на остварување, 2) проактивен пристап во однос на мерките на државата или на други еколошки здруженија, 3) целосна заложба за примена на еколошки стандарди, 4) вклученост на сите вработени преку едукативни програми за еколошките проблеми, 5) постојано интегрирање, учење и редизајнирање на производите и процесите, 6) редовно информирање за постигнување на еколошките стандарди преку годишни извештаи и односи со јавноста, 7) вклучување на потрошувачите во еколошките мисии на компаниите.

⁸⁹ Parag Shil, “Evolution and Future of Environmental Marketing”, Department of Commerce, Assam University, Asia Pacific Journal of Marketing and Management Review, 3 November 2012

Бенефиции од зелениот маркетинг

Како најзначајни бенефиции од примената на зелениот маркетинг за една компанија може да се наведат следните⁹⁰:

- 1) **Профитабилност:** зелените производи создаваат помалку отпад, користат помалку сировини и заштедуваат енергија,
- 2) **Конкурентска предност:** компаниите кои први ќе се промовираат како еколошки можат да оставарат ваква предност на пазарот,
- 3) **Поголемо пазарно учество:** лојалноста на потрошувачите кон брендови се повеќе опаѓа. Потрошувачите се повеќе заинтересирани за набавка на подолготрајни, еко-квалитетни производи,
- 4) **Подобри производи:** зелените производи се поквалитетни од аспект на заштеда на енергија, перформанси, погодности, сигурност, здравје,
- 5) **Лична награда:** зелените производи на потрошувачите им нудат поздрав и посполнет живот и чувство дека му помагаат на светот да стане подобро место за живеење,
- 6) **Почиста физичка средина:** добро координираните маркетинг стратегии резултираат со поквалитетна животна средина, односно поквалитетен воздух, чиста вода, заштеда на енергија, зачувување на природните ресурси и шуми и
- 7) **Одржлив развој:** со задоволувањето на сегашните потреби не се компромитира задоволувањето на потребите на идните генерации.

Недостатоци и предизвици на зелениот маркетинг

И покрај бројните предности, зелениот маркетинг има и доста ограничувања и слабости:

- 1) Во принцип сите зелени маркетинг стратегии се скапи и тешко се имплементираат на краток рок,
- 2) Еколошките бенефиции се нематеријални, невидливи и заради тоа се незначајни за потрошувачите. На пример потрошувачите не можат да ги забележат намалените емисии на гасови од користењето на апарати за заштеда на енергија,
- 3) Еколошките бенефиции тешко се мерливи, не се квантифицираат,
- 4) Некои стратегии (промоции) се манипулативни, односно компаниите користат лажни еколошки промоции само за да се здобијат со конкурентска предност,
- 5) Успехот на зелениот маркетинг зависи од повеќе засегнати страни кои мора да работат тимски: поширока јавност, вработени, трговци, влада, еколошки здруженија и групи, добавувачи,
- 6) Луѓето не се свесни за зелените производи и нивното користење, а некои пак не се спремни да платат поскапо за зелените производи.

Заклучок

Еколошките проблеми и одржливиот развој добиваат сè позначајна меѓународна димензија. На глобално ниво, сè поголем број компании усвојуваат еколошки бизнис практики. Според Полонски (Polonsky), маркетингот ќе има сè поодговорна улога за одржливиот развој.

⁹⁰ Mary Wanjiri Kinoti, "Green marketing intervention strategies and sustainable development", A conceptual paper, University of Nairobi, School of Business, Vol. 2, No. 23, International Journal of Business and Social Science, December 2011

Според Ottman, конвенционалниот маркетинг е out, а зелениот маркетинг е in. Под притисок на јавноста, државата, еколошките движења, компаниите ќе мора да произведуваат стоки и услуги кои нема да ја загорзат животната средина. Сепак, зелениот маркетинг е во зародиш и потребно е подолго време и истрајност за негово имплементирање.

Маркетингот, како и секоја друга функционална област во компаниите, мора да придонесе за заштита на животната средина и решавање на еколошките проблеми. Преку зелените маркетинг стратегии ќе се остварат позитивни резултати во смисла на подобри перформанси, поздрава животна средина и посигурен одржлив развој. Зелениот маркетинг треба да се разбере како средство за развој на бизнисите и заштита на животната средина за следните генерации.

Користена литература

1. Mary Wanjiri Kinoti, "Green marketing intervention strategies and sustainable development", A conceptual paper, University of Nairobi, School of Business, Vol. 2, No. 23, International Journal of Business and Social Science, December 2011
2. Parag Shil, "Evolution and Future of Environmental Marketing", Department of Commerce, Assam University, Asia Pacific Journal of Marketing and Management Review, 3 November 2012
3. Melinda Majlath, "Challenges in Marketing: Reasons for the existence of green marketing", Faculty of Economics, Budapest, 2002
4. Ottman J.A, "Green marketing, opportunity for innovation", NTC publishers, 1998
5. Ottman J.A, "Achieving sustainability out of the box thinking regarding environmentally preferable products and services", 1999
6. Peattie K, "Shifting to a greener paradigm", Green marketing, A global perspective on green marketing practice, Greenleaf Publishing Limited, 1999
7. Polonsky M.J "An introduction to Green marketing", Electronic Green journal, vol, 1, issue 2, November 1994
8. Charter M, "Green marketing: A responsible Approach to Business", Greenleaf, Sheffield, 2002
9. Charter M, Polonsky M.J, "Greener Marketing: A Global Perspective on Green marketing practice", 2nd edition, Greenleaf, Sheffield, 1999
10. Jeff Howe, "Green marketing – Growing Sales in Growing Markets", Dovetail Partners Inc, A Trusted Source of Environmental Information, 25 October 2010

ЗЕЛЕНИТЕ РАБОТНИ МЕСТА КАКО ПРЕДИЗВИК ЗА ИДНИНАТА НА ПАЗАРОТ НА ТРУДОТ

Проф. д-р Гордана Тасевска

Бизнис академија Смилевски БАС, Битола
gordana.tasevska@bas.edu.mk

Проф. д-р Даниела Карадаков

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

удк/udk: 331.103.1:502/504]:303.725.3

Апстракт

Зелените работни места сепомалку избор, а повеќе вистинска потреба за пазарот на трудот како резултат на една растечка гранка на економијата. Меѓународно прифатената дефиниција за „зелени работни места“ (ЗРМ) ги опфаќаат двата аспекта – зачувување на животната средина и климата и аспектот на пристојност и гласи: Зелени работни места се пристојни работни места кои придонесуваат за социјална еднаквост и зачувување, обновување и унапредување на животната средина и климата.

Се чини дека креирањето на зелените работни места е навистина остварливо во сите дејности, почнувајќи од истражувачките до производствените, дистрибуцијата и одржувањето, понатаму, во услужните дејности, како што се образованието, угостителството, туризмот и транспортот

Поаѓајќи од премисата дека секој човек има право на живот, здрава животна средина и благосостојба, се доаѓа до заклучок дека зелените работни места стануваат се поголема неопходност. Тие во различни сектори на живеењето ќе имаат голем потенцијал и позитивен тренд на побарувачка во наредните децении. Потребно е да се предвидат потребите и да се избегне недостатокот на зелените вештини.

Ефективниот социјален дијалог, координацијата помеѓу министерствата и комуникацијата помеѓу работодавачите и испорачателите на обуки ќе бидат клучни за успехот на ваква еколошка транзиција. На таков начин со правилни и интегрирани политики, зелените работни места можат да придонесат кон социјална инклузија, родова еднаквост и намалување на сиромаштијата во едно општество, и сето тоа во функција на подобрување на животната средина

Овој труд преку теоретска и емпириска анализа ќе даде одговор на моменталната состојба на двата индикатори (потребата од една страна и понудата на работна сила) и нивното влијание врз иднината за развој на зелената економија во РС Македонија.

Клучни зборови: зелена економија, зелени работни места, здрава животна средина

GREEN JOBS AS A CHALLENGE FOR THE FUTURE OF THE LABOR MARKET

Prof. Gordana Tasevska, Ph.D.

Business Academy Smilevski – BAS, Bitola

gordana.tasevska@bas.edu.mk

Prof. Daniela Karadakov, Ph.D.

Business Academy Smilevski – BAS, Skopje

daniela.karadakov@bas.edu.mk

Abstract

Green jobs are less choice and more a real need for the labor market as a result of a growing branch of the economy. The internationally accepted definition of "green jobs" (GLM) covers both aspects preservation of the environment and climate and the aspect of decency and it reads: Green jobs are decent jobs that contribute to social equity and the preservation, restoration and improvement of the environment and climate. It seems that the creation of green jobs is indeed feasible in all activities, starting from research to production, distribution and maintenance, further, in service activities such as education, hospitality, tourism and transport. Starting from the premise that every person has the right to life, a healthy environment and well-being, it comes to the conclusion that green jobs are becoming a necessity. They will have great potential and a positive demand trend in the coming decades in various sectors of life. It is necessary to anticipate the needs and avoid the lack of green skills.

Effective social dialogue, coordination between ministries and communication between employers and training providers will be key to the success of such an ecological transition. In this way, with the right and integrated policies, green jobs can contribute to social inclusion, gender equality and poverty reduction in a society, all in the service of improving the environment.

Starting from this, the purpose of this paper, through theoretical and empirical analysis, will provide an answer to the current state of the two indicators (the need on the one hand and the supply of labor) and their impact on the future development of the green economy in RS Macedonia.

Keywords: green economy, green jobs, healthy environment

ВОВЕД

Основната цел на зелената економија е воспоставување на интеракција помеѓу економските и човечките средини и балансиран економски и еколошки цели во рамките на економското одлучување и управувањето со бизнисот. Таа вклучува практики како што се: еколошко земјоделство, зелена енергија - обновливи извори енергија, развој на зелени технологии, рециклирање/управување со отпад, управување со водите, зелено градежништво, архитектура и дизајн, нови занимања - зелени работни места и намалување (зголемување) социјалните нееднаквости и придонесот за благосостојбата на луѓето преку поправедна распределба на профитот.

Зелените социјални иновации и циркуларната економија се поврзани со зелената економија. Циркуларна економија се фокусира на спречување на отпадот, повторна употреба на отпадот како суровина и рециклирање на отпадот. Легитимно е да се праша дали транзицијата кон зелена и циркуларна економија ќе биде остварлива навреме и секаде (инвестиции, позиции на моќ, отпор кон промени, зависност од фосилни горива, недостаток на образование...) и дали тоа ќе биде доволно за да ја поправиме штетата што ја направивме на планетата и на луѓето.

Енергетската ефикасност, обновливите извори на енергија, градежништвото, земјоделството, третманот на отпадот и зачувувањето на ресурсите, се само дел од областите кои во последните години креираат голем број на зелени работни места.

Одржливиот концепт и циркуларната економија станува дел од речиси секој аспект на секодневието и на граѓаните и на бизнисите. Тоа е тесно поврзано и со иднината и начинот на образование на младите. Тие кои ќе треба да бидат главните носители на борбата со климатските промени мора да се едуцирани, но и обучени да работат на вистинските позиции за зачувување на планетата и човештвото. Зелените работни места се реалност и иднина, заради што овој концепт мора забрзано да се развива, а младите да добијат правилна насока какво образование и работно место да одберат.

Во С. Македонија термините зелена економија и зелени работни места сè уште не се доволно познати, а за пошироката јавност се и неразбирливи. Тоа оневозможува соодветно согледување на нивното значење за економскиот развој на земјата, која, од друга страна, и онака е сиромашна со природни ресурси и потребно е многу внимателно и одржливо управување со истите.

Зелената економија за општествената еднаквост и грижата за зачувување на животната средина

Одржливиот економски развој значи економски раст и развој кој се грижи за заштита на животната средина преку поврзување на одржливиот економски раст со подобрување на здравјето на луѓето, социјалната правда, вработувањето и заштитата на животната средина. Со оглед на можноста за обновување на економската криза, како и ефектите од прекумерната потрошувачка на ресурси и уништување на екосистемите, зелената економија (вклучување на животната средина во економскиот развој) неодамна се појави како огромен пресврт во размислувањето и се смета за една на можните успешни решенија за подобрување на економскиот раст, во исто време намалување на потрошувачката на ресурси и спречување на уништување на екосистемите. Политиката за зелена економија се заснова на: намалени емисии на стакленички гасови, климатски промени, употреба на обновливи извори на енергија, еколошко земјоделско производство, поголема енергетска ефикасност, управување со отпад и рециклирање на ресурси и развој на зелени технологии и архитектура.

Поради комплексноста, секоја земја треба да има долгорочен план за развој на зелената економија со јасно одредени приоритетни подрачја. Карл Буркарт предлага шест приоритетни подрачја за најслабо развиените земји на светот (сл.1).



Сл. 1 Green Economy Framework

Автор: Karl Burkart

Зелената економија и работните места

Иако кај Зелената економија најголем акцент е ставен на зачувувањето на животната средина и постигнување на едно повисоко ниво на енергетска ефикасност и одржливост, последните години сè поголемо значење добива и општествената компонента - примарно, создавањето на работни места и унапредувањето на квалитетот на животот. Целта на зелената економија е да обезбеди работни места во различни области на економијата, а со тоа ќе се создаваат и нови пазари во органското земјоделство, обновливите извори на енергија, рециклирање, сообраќај, соларна технологија... Тоа се добри работни места, кои обезбедуваат приходи, а од друга страна не ја загрозуваат климата и животната средина. Сепак, потенцијалот за зелена боја на работните места зависи од чекорите и напорите на земјата да развие зелена економија и дизајнира политика која ќе привлекување инвестиции.

Таканаречените „зелени работни места“ помагаат да се намали ова емисиите на јаглерод диоксид (CO₂) и други последици кои ја загадуваат животната средина. Зелената економија обезбедува сè поголем број подобри работни места и овозможува голем процент на социјална вклученост. Транзицијата кон зелена економија може да генерира дополнителни 15 до 60 милиони работни места во следните две децении и извлекување на десетици милиони работници од сиромаштија. Вакви работни места се отвораат насекаде од светот, а тие се многу разновидни, во зависност од секторот и државата во која се изведуваат.

Свртувањето се кон зелената економија, ќе се отвораат и ќе создаваат нови занимања, некои ќе бидат заменети, некои целосно ќе исчезнат, а некои ќе исчезнат за да бидат трансформирани и предефинирани. Секторите со најголем потенцијал за создавање нови зелени работни места се: земјоделство / производство на органска храна, масовен транспорт, енергетска ефикасност во градежништвото, индустријата и транспортниот сектор, управување со отпад, одржливо земјоделство и шумарство и разни еколошки услуги (консалтинг за животна средина, инженерство, итн.).

При креирањето на зелени работни места, потребно е да се води грижа за повеќе меѓусебно поврзани фактори:

- нудење еднакви можности за вработување,
- обезбедување праведен надоместок/заработувачка или личен доход,
- обезбедување добри работни услови,
- обезбедување социјална и здравствена заштита,
- создавање здрави работни односи,
- социјален дијалог и учествување и одлучување во однос на нивоата на компетенција.

Циркуларната економија и потребата од нови работни места

Намалувањето на стапката на потрошувачка, заедно со зголемување на стапката за циркуларна употреба на материјалите, претставува посебен приоритет, во контекст на новата стратегија на Европската Унија за **Европски зелен договор (European Green Deal strategy)**. Ова ги натера бизнисите да истражат начини за повторна употреба на производите и нивните компоненти и да ги вратат во употреба поголем дел од материјалите, енергија и трудот.

Имплементацијата на моделот на циркуларна економија може да има големи придобивки за економијата и бизнисите, како и за решавање на еколошките прашања. Концептот на циркуларната економија (зелена, кружна економија) донесува јасна визија за намалување на отпадот и одржлива иднина на нашата планета, модел кој води кон обнова на екосистемите и се грижи за потребите на идните генерации.

Трите клучни индикатори за оценување на придобивките од преминот кон практики својствени за циркуларната економија се:

- Заштеда во емисии на стакленички гасови, вклучувајќи избегнување на депонии, замена на сировини и складирање на јаглеродот,
- Придобивки во делот на вработувањето, изразени како **нови работни места создадени** благодарение на преминот кон практики својствени за циркуларната економија. Европскиот парламент сугерира дека Циркуларната економија би можела да создаде дури 700.000 нови работни места низ Европа до 2030 година.
- Економски придобивки, изразени во милиони евра годишно, во што спаѓаат директните и индиректните придобивки и јаглеродниот кредит. (47,17 милиони евра економска корист).

Методологија на истражувањето

Емпирискиот дел од истражувањето се однесува на анализирани податоци добиени од анкетниот прашалник кој беше пратен до организациите, партнери на БАС и БАС ИМ. Истражувањето овозможи да се даде одговор на моменталната состојба на двата индикатори (потребата од една страна и понудата на работна сила) и нивното влијание врз иднината за развој на зелената економија во Р С Македонија. Истиот беше испратен до 27 организации, од различни сектори или вкупно до 105 вработени.

Резултати од истражувањето

Прашалникот го одговорија вкупно 25 организации (микро, мали и средни) или вкупно 88 испитаници. Првата група на прашања се однесуваа на општите индивидуални познавања на испитаниците за заштитата на животната средина, зелената економија и зелените работни места. Потоа следуваше групата прашања што се однесуваа на законската регулатива, правилата и условите за заштита на животната средина (зелената економија, циркуларната економија и зелените работни места. Наредната група прашања се во однос на сегашната имплементација на зелени практики , како и постојната поддршка за истите како можност за иднината. Последната група прашања се во насока на креирање на вредности битни за зелените работни места и потребата од нив. Тие имаа можност да го дадат својот став за дадениот исказ преку примена на ликертова скала која се состои од 6 градации, а го мереше влијанието на зелените работни места врз иднината на пазарот на трудот:

- 1 -воопшто не е важно
- 2 - незначително важно
- 3 - донекаде важно
- 4 - умерено важно

5 - многу важно

6 - исклучително важно

Во продолжение на овој труд ќе бидат анализирани некои искази кои се од значење на целта на трудот и претставуваат основа врз кои се извлечени солидни заклучоци во однос **на зелените работни места како предизвик за иднината на пазарот на трудот**. Истите се прикажани на табела бр. 1

Табела 1: Резултатити од мерењето на влијанието на зелените работни места врз иднината на пазарот на трудот

Влијанието на зелените работни места врз иднината на пазарот на трудот		ВООПШТО НЕ Е ТОЧНО	НЕЗНАЧИТЕЛНО Е ТОЧНО	ДОНЕКАДЕ Е ТОЧНО	УМЕРЕНО Е ТОЧНО	МНОГУ ТОЧНО	ИСКЛУЧИТЕЛНО ТОЧНО
		%	%	%	%	%	%
	Патувањето однапред треба да се планира и размислува за најкраткиот пат, кој ќе го намали времето на возење и трошоците за гориво			34	23	30	13
	Свесност за имплементација на концепцијата зелени работни места влијае врз иднината на пазарот на трудот.		9	17	22	41	11
	Зелениите работни места влијаат врз конкуретноста на организацијата удел.				54	32	14
	Креирањето на зелените работни места е остварливо во сите дејности.			21	30	14	35
	Транзицијата кон зелена економија може да генерира работни места			45	12	31	25
	Образовниот систем креира вредности за креирање на зелени вештини кај човечките ресурси		13	31	25	21	10
	Зелените работни места се повеќе се потребни како резултат на зголемената потреба за заштита на животната средина		3	41	35	12	9
	Образованието креира активности за подигање на свеста и градење на капацитети за промовирање на зелената економија		13	31	25	21	10
	Често користам еден производ рециклиран повеќе пати	2	24	31	12	26	5

Поредна е поддршка за стручни обуки за зелени вештини на работното место						65	35
Зелените работни места ќе бидат иднината на пазарот на трудот за младите			14	22	35	29	

Табелата погоре ги прикажува резултатите сумирани во однос на тоа дали зелените работни места всушност се или ќе бидат предизвик на работните места. Анализирајќи ги истите свесноста за зелените работни места се зголемува, но она што моментално ја отсликува реалната ситуација е загрижувачки. Треба уште многу да се работи кон градење на потребните компетенции. Р С Македонија креирајќи заеднички можности со европските проекти полека но сигурно оди кон атрактивноста на темата на проектот. Образовниот систем е тој што треба да иницира промени и поддршка кон атрактивноста на зелените работни места.

Заклучок

Бидејќи економската и климатската криза сè повеќе земаат замав, зелените работни места може да претставуваат еден од алатите за унапредување на условите за живот со зачувување на животната средина. Процесот на отворање зелени работни места ќе оди под рака со процесот на енергетска транзиција која мора да биде и праведна. Освен еколошката одржливост, зелените работни места мора да го стават фокусот и на обезбедувањето достоинствени услови за работа. Република Северна Македонија е во почетна фаза на развој на зелената економија и истата треба да се сфати како нов начин за напредок на организациите и извор на нови одржливи „зелени“ работни места.

Сметам дека добиените резултати од теоретската и емпириската анализа во истражувањето се основа за сублимирање на одредени препораки и мерки за подобрување на институционалната и регулаторната рамка за развој и примена на концептот на зелена економија и зелени работни места.

Во Република Северна Македонија, Зелената економија не е во стратешките документи и развојните планови. Сепак, некои потенцијали, но и предизвици може да се прочитаат од анализите и документите на претежно странски организации. Така на пример, во студијата Ресурсите од зголемената ефикасност и перспективите на зелен раст во Македонија (Петровска, Таневска и Глигорова, 2012) ги наведува областите со најголем потенцијал за зелен раст и работни места: градежништво, шумарство, обновлива енергија, земјоделие, управување со отпад и транспорт.

Користена литература

- Ottman, Jacquelyn A. (2011) "The new rules of green marketing. Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding", Ottman Consulting, Inc.
- Surya R., Banu P. (2014), "Introduction to Green Marketing", SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS) – volume1 issue2 Oct 2014, <http://www.internationaljournalssrg.org/IJEMS/2014/Volume1-Issue2/IJEMS-V1I2P101.pdf>
- Delafrouz N, Taleghani M, Nouri B. (2014) "Effect of green marketing on consumer purchase behavior", QScience Connect, <http://dx.doi.org/10.5339/connect.2014.5>
- <https://zelenaberza.com.mk/mladite-da-se-educziraat-za-zeleni-rabotni-mesta-kadri-nedostasuvaat-vo-site-industrii/>
- <https://otgovori.info/kakvo-sa-zelenite-rabotni-mesta/>
- <https://toniristov.wordpress.com/2015/12/01/zeleni-rabotni-mesta/>
- <https://okno.mk/node/89239>

BRANDING AND REBRANDING OF ORGANIZATIONS

Ljiljana Stošić Mihajlović

Academy of Technical and Educational Vocational Studies, Niš – department Vranje
ljiljana.stosic.mihajlovic@akademijanis.edu.rs

Marija Mihajlović

Ministry of Construction, Transport and Infrastructure of the Republic of Serbia, Belgrade
marija.mihajlovic@mgsi.gov.rs

удк/udk: 658.626:334.7

Abstract:

Many brands around the world cling to their once established image and are afraid of change, unsure of what rebranding can bring them. Skillfully designed organizational identity is one of the most important factors of successful business. It's a fact. However, once established brand image, which includes the appearance of the logo, business cards, choice of corporate colors, design of advertising material and supporting elements, as well as the overall image that the brand has in the public, does not mean that this appearance must never change. On the contrary. The branding strategy also includes occasional rebranding. It does not have to be a complete visual change, it is enough to occasionally refresh the look of the logo with a new color combination. Rebranding is a common effort that companies and other organizations undertake to increase relevance and value. The process of branding and rebranding is not at all easy and simple, in real conditions, rebranding takes time because it is more than a simple change of name or logo. Brand identity or brand philosophy is a combination of vision, mission, goals and values, all together in a nice package that creates this unique identity.

Keywords: marketing, company, branding

1. INTRODUCTION

The modern era, which began in the 80s of the last century, brought completely new business concepts, as well as caused numerous new trends and challenges at the international level. They are manifested in the context of an increasingly complex environment, demanding demand, growing and fierce competition, and so on. In such conditions, the business and development of the company become uncertain, and it is important to continuously search for and develop optimal business and development strategies. In terms of optimal strategies, we mean the implementation of processes that will help the company to operate profitably in the long term, compete successfully and develop in a sustainable manner. At the same time, the development of new products is of particular importance, which will enrich the company's offer, and for the purpose of realizing its goals and satisfying demand. Branding is a supporting process, and its importance is continuously growing.

The topic of this paper is related to the issue of the importance of branding in the context of the new product development process. We are talking about connected processes that have a special importance within the framework of business and company development, especially in the conditions of modern times.

The aim of the paper is to investigate the basic theoretical knowledge regarding the process of developing new products and branding, as well as their connection with business and company development. The purpose of the work is to confirm the set hypotheses of the work, and to apply the acquired knowledge to a concrete example from practice.

The methods of analysis and synthesis, the inductive method, the method of explanation, the method of comparison and abstraction, and the method of description were used for the purposes of the research.

2. BRAND CREATION AND REBRANDING PROCEDURE

The process of creating a company brand, like any other organization, is carried out in several steps that are mutually conditioned and connected. The average rebranding initiative costs around 10-20% of the marketing budget. For example, if an organization's annual revenues are 15 million euros and the marketing budget is 750 thousand euros, the expected rebranding costs range from 75,000 to 150,000 euros to rebrand the company.

In the following text, we will talk about the initiatives, that is, the steps that every branding and rebranding process must include.

Creating a New Mission - The rebranding process begins when a company or organization needs to evolve and change – often in an effort to drive growth and development. These efforts usually begin when management seeks to reposition the company within its current market; when management wants to expand the company's appeal in other markets; or when the management wants to expand its activity to new areas, to a new space. Other times, managers might encourage rebranding after some organizational change, such as mergers or acquisitions; after a public relations crisis or because they have a new vision of company growth and development.

There are four elements to consider when making these decisions:

1) New brand recognition - Identifying a new brand name is complicated if you want to retain existing customers, but also when acquiring new customers. This element requires ideation (ie developing new ideas for a name), testing and checking availability. A company can start with a name and then consider what the name will look like – colors, logo and so on. All of this must achieve the repositioning goals, while still being attractive to current and future consumers. For example, with the rebranding of the Washington Commanders, fans were polarized. Some wanted to keep the old name and others wanted a new name. The team had to thread this needle by identifying which elements would continue and which would be dropped.

2) Build a strategy - Sterrett indicates that “once the mission, vision and values are established and agreed upon, the next step is to create a strategy that will allow for a smooth transition from the current brand to the new brand. While it may be easier to just throw out the old playbook and start over, this is not always realistic for large corporations and large organizations, or even small businesses. Existing brand features will need to be

adapted to the new plans, while confirming that they fit in with the elements that come with the change. This includes but is not limited to changing product labels, updating your website, adjusting promotional materials and making changes to your marketing efforts. When done right, these updates will avoid consumer confusion and ensure their loyalty throughout the process.” (Whitler, 2022).

3) Feedback from key stakeholders - Involving key stakeholders, especially employees, in the rebranding of a company is beneficial as they spend the most time interacting and engaging with the market. Author Whitler Kimberly (Whitler, 2022) states that he is Nicole Kemp, Brandiative's senior manager of brand and marketing operations, and Jo Clarke, senior director, suggested: “If brand and culture are not currently integrated into your organization, use your rebrand as an opportunity to bring your HR colleagues and marketing teams together. Encourage alignment around goals that are important to them and to you. For example, you could ask your HR colleagues to discuss how brand life could help employees demonstrate passion and purpose at work. Or, you can explore whether using your brand more intentionally in recruitment campaigns can lead to better recruitment results.”

4) Research your industry and competition - In addition to the opinions and ideas shared by the management team, another important aspect is generating an understanding of the market through detailed research. While understanding the consumer is important, it is also important to understand the competition. Brand repositioning requires navigating around competitors. In this sense, Sterrett suggests that you (Whitler, 2022): “beware of fashion trends and in general . Rebranding costs a lot, so you want to make sure it's sustainable. Some examples of great products and companies that have struggled to stay relevant in changing industries include the Microsoft Zune, Palm Pilot, Napster, Kodak, Blockbuster and many others.” A successful example of a company that did this the right way was when Uber rebranded and put the emphasis on its drivers and all drivers at the same time. It was about creating real value, not just changing the image, logo or slogan.

5) Consider whether a name change is really necessary - A new company name may be necessary if it is confusing, difficult to pronounce and remember (or digitally find), does not reflect what the business stands for, or has trademark issues. As with any business decision, the actual costs should be considered along with the potential benefits. Brian Lischer of Ignyte, a branding agency, explains that when you rebrand, “you risk losing the brand equity that exists in the existing business name...as well as any SEO value you've built under that name.” Large companies can often make these changes more easily because they already have an established following. For example, Dunkin' Donuts changed its name to Dunkin, which is simple and easy to relate to its previous name. Kentucky Fried Chicken officially became KFC because everyone was already calling them that anyway. And while Facebook's current push to become Meta is more complicated, they are a huge corporation that can afford to compensate with significant marketing investments.

In the end, it takes time to inform the world about the change. It takes an investment of time to decide when to launch, how to launch, and so on. Any company that decides to go through rebranding will find that the process takes time, patience and money. Regardless of the reason for the change, there is a strategy that must be followed to ensure that the results are successful. For this reason, it's only fair that most organizations don't want to do this - if they don't have to.

A complete turnaround is also justified if, for example, a company has completely changed its way of doing business, so instead of the target group being young and urban people, it starts designing products with a refined audience from the wealthier layers of society. Thus, for example, the Burberry company, which once had even a negative market connotation, grew into a manufacturer whose wardrobe is worn by Hollywood stars. Barberi had to somehow attract attention and prove himself to a new audience. How? By rebranding.

3. IMPORTANCE OF REBRANDING

Rebranding is important because you should always keep up with changes and adapt to market trends. For example, a company that has been operating since 1898 and that 120 years later has the identical logo and visual identity that it had at the end of the 19th century. This is exactly what did not happen to the Pepsi company, which has been in business for more than a century, but until now has successfully redefined the look of its logo several times.

Company owners are often unaware that, if they made even a small step forward, which can be reflected in a simple logo redesign, they could become even more successful, recognizable and even more respected by customers, clients or users of their services. Rebranding can be a wise business decision.

The general benefits of this process in modern times, in the context of marketing and business development, can be summarized as follows:

- Successful communication and familiarizing the market with a new product;
- Competitive positioning and differentiation;
- Quality guarantee;
- Minimizing risks and taking advantage of opportunities;
- Maintaining long-term successful relationships with customers and other stakeholders;
- Successful commercialization and the like.

When it comes to the contribution of the branding process in the context of modern marketing, which forms the basis of new product development and the fundamental business philosophy of every company, we mean the fact that a brand is a means of communication. The role is all the greater if you take into account the importance of successful communication between the company and the customer, that is, the product and the customer in modern business conditions. In doing so, we are thinking in particular of the increasingly numerous competition and difficult business today, as well as the importance of building customer loyalty towards the product and the company. Communication through a brand can be defined and specified as a way of differentiating a product and a company from competitors, and this is one of the leading tasks today. At the same time, it is a strategic goal of the company, which also appears in the process of developing a new product. Namely, through the brand and the branding process, it is expected that the new product will stand out from the competition, achieve better communication and attract customers. It is one of the crucial steps for its successful commercialization.

In the context of the above, the brand has the function of highlighting (Vranešević, 2007):

- Functionality;
- Uniqueness;
- Added value;
- Balance of rational and emotional reasons for trust.

In addition to communication, the brand also has a function in establishing and maintaining long-term relations between the company and other stakeholders with the realization of mutual benefits. At the same time, branding directs marketing strategies with the aim of achieving the goals of all interest groups and their general satisfaction.

In the context of business risk, we mean (Vranešević, 2007):

- Functional risk or failure to meet expectations;
- Physical risk or danger of the product;
- Financial risk or overvaluation;
- Social risk or embarrassment to society;
- Time risk or loss of time.

All these risks continuously threaten companies. They are particularly highlighted, and considered as such, in the process of developing a new product. With strategic branding, they try to be minimized and completely eliminated. In addition to this benefit, a number of contributions arising from their removal should also be

highlighted. It is mainly about avoiding costs, maximizing profits, realizing set goals and so on. All of the above leads to the building of customer trust or loyalty towards a new product or brand.

Today, numerous internationally recognized brands from various industries, food, textiles, industrial and so on, can testify to this. It is possible to point out examples such as Nike, Adidas, Audi, Mercedes Benz or BMW brands.

Author Stošić Mihajlović says new products of these brands will experience greater success on the market than those of competitors precisely because of the quality guarantee, built image and other advantages they carry. Often, consumers decide to buy these products because they are perceived as higher quality and more reliable, so the price is not a decisive factor. It is about the built-up loyalty of consumers towards these brands, as a result of which they perceive new products from this industry more positively (Stošić Mihajlović, 2022). More details about the positive attitude towards consumers, as one of the leading goals in the development of a new product, follow in the rest of the chapter. This complements the previously highlighted benefits arising from branding.

In the simplest terms, branding affects the reduction of risk when placing a new product and the improvement of performance towards consumers, and thus the more successful realization of the company's goals (Veljković, Đorđević, 2009). Branding, in addition to all of the above, is a stimulus for consumer behavior, that is, encouraging consumers to buy.

In the process of communication with consumers, product promotion and its appearance on the market, branding contributes to the following segments (Veljković, Đorđević, 2009):

- Peculiarities – personal attitudes, feelings and aspirations for belonging are expressed;
- Arousing emotions – passion, excitement, prestige and others;
- Existence and development – life cycle of brand and product;
- Communicativeness – brand-consumer, communication, promotion;
- Loyalty - attracting consumers and keeping them, rivalry with competitors - competitive positioning;
- Friendship with consumers - affection, long-term positive relations;
- Experience sharing – additional benefits they provide to consumers.

It can be concluded that the benefits of branding in the context of the new product development process are numerous. This is confirmed by previous findings, and it is very important to point out their connection and conditioning. This means that successful promotion implies quality communication, encouraging consumers to buy, building trust and so on.

CONCLUSION

A product is everything that a company offers to its consumers in order to satisfy their needs. The product is the way in which the company aligns all its capabilities with the needs and demands of customers. It is the result of an entire marketing effort to meet the demands and needs of customers.

The brand was previously considered a means of identification of certain products or services for which the manufacturer or owner gave guarantees for the promised performance or level of the so-called. functional qualities (structure, equipment, properties, use, appearance, durability). Today, it is primarily an intangible asset, a key element that, if used in the right way, has the power to show the very essence of a company, product or service on the market, to attract the market and keep it, to create such large financial inflows that can be converted over time in the significant value of the company that owns that brand and thus guarantees a sustainable advantage in market competition.

A brand is seen as a major permanent asset of a company that outlives the company's specific products and facilities. Brands are powerful assets that must be carefully developed and managed. A brand is not just a name

and a sign, it is much more than that. They represent the experiences and feelings of clients regarding products and their performance, everything that a product or service means to clients. Brands differ according to the share of power and value they have on the market. Some are completely unknown to most customers today, and many have been heard of by almost all consumers around the world. It can be concluded that today some companies enjoy a certain degree of advantage, that is, customers choose them over others, precisely because of the brand they own.

High market value of a company's brand brings many competitive advantages. A strong brand has a high level of familiarity and customer loyalty, and the company will therefore have lower marketing costs in proportion to revenues. Choosing the right name is the most important part of the marketing process. A good name contributes greatly to the success of a product, However, it is quite difficult to come up with the right name. That task begins with a careful consideration of the product and its benefits, the target market, and the intended marketing strategy.

Nowadays, brands have grown in importance in society and the business world. Creating a brand today largely means inclusion and association and the external and visible display of private and personal connection. The mechanism of brand creation is adapted to the modern communication techniques that determined it. But the idea of creating a brand became much more successful than their creators, even the most ambitious ones, could even dream of. Branding and rebranding has come so far from its commercial origins that its impact is practically immeasurable in social and cultural terms.

REFERENCES

1. Stošić Mihajlović, Lj. (2022). Marketing, ATVSS, Niš.
2. Veljković, S. (2020). Šta je starije: marketing ili prodaja. Ekonomski fakultet, Beograd.
3. Vranešević, T. (2007). Upravljanje markam. Accent, Zagreb.
4. Whitler, K. (2022). Rebranding a company or organization when why and how. In www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2022/04/12/

ТРАНЗИЦИСКИ МЕНАѢМЕНТ КАКО ИНОВАТИВЕН МОДЕЛ ЗА МЕНАѢИРАЊЕНА ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ ОД ПРОЦЕСИТЕ НА ТРАНЗИЦИЈА

Вонр. проф. др Марија Котевска Димовска

АД ЕСМ Битола

Проф. др Менде Солунчевски

удк/udk: 005.591.6

005.32:331.101.32]:303.725.3(497.7)

АПСТРАКТ

Секоја транзиција се состои од бројни предизвици во организациските системи и бара пошироки општествени промени во верувањата, вредностите, практиките и менаѢирањето. Одржливиот развој во транзициски услови е постојан процес на прогресивни промени кој вклучува системски и иновативни менаѢерски пристапи. Овој труд се фокусира на презентирање на иновативниот транзициски модел базиран на коеволуција, каде што различни подсистеми се надополнуваат и коегзистираат, а сепак имаат релативна автономија. **Целта на овој труд** е да даде увид во трендовите на иновативните стилови на менаѢирање кој е адаптивен, трансформациски и ориентиран кон учење, а воедно ги комбинира предностите на менаѢирање со взаемна адаптација со предностите на планирањето. **Емпириските наоди во овој труд** ја потврдуваат потребата да се практикува овој иновативен модел на менаѢирање, и се во согласност со бројни организациски научници кои тврдат дека транзицискиот менаѢерски модел е третиот начин по кој трагаа долго време, а кој е перспектива за владеење за одржлив развој (Rammel et al. 2004). Наодите од овој труд сугерираат на потребата од систематски пристап кон градење капацитети за иновативни менаѢерски модели кои обезбедуваат важни деловни резултати и им помагаат на општествата да се трансформираат на постепен начин.

Клучни зборови: одржлив развој, иновативен транзициски модел, коеволуција.

TRANSITION MANAGEMENT AS AN INNOVATIVE MODEL FOR MANAGING SUSTAINABLE DEVELOPMENT FROM THE TRANSITION PROCESS

Marija Kotevska Dimovska, PhD

AD ESM Bitola

Mende Solunčevski, PhD

ABSTRACT

Any transition consists of numerous challenges in organizational systems and requires wider societal changes in beliefs, values, practices and governance. Sustainable development in transitional conditions is a constant process of progressive changes that includes systemic and innovative management approaches. This paper focuses on presenting an innovative transition model based on coevolution, where different subsystems complement each other and coexist but have relative autonomy. The purpose of this paper is to provide insight into the trends of innovative management styles that are adaptive, transformational and learning-oriented, and also combine the advantages of adaptive management with the advantages of planning. The empirical findings in this paper confirm the need to practice this innovative management model and are in line with numerous organizational scholars who argue that the transition management model is the long-sought third way, which is the management perspective for sustainable development (Ramel et al. 2004). The findings of this paper suggest the need for a systematic approach to building capacity for innovative management models that deliver important business results and help societies transform in an incremental manner.

Key words: sustainable development, innovative transition model, co-evolution.

ВОВЕД

Времето на транзиција е одбележано со бројни промени кои имаат длабоко влијание врз одржливиот економски развој. Одржливиот развој е бесконечен процес на прогресивни општествени промени, кој вклучува повеќекратни транзиции или системски иновации. Секоја транзиција има длабоки влијанија врз човековите продуктивни способности, креативност и вредности, социјална свест и животни стилови. Овој труд е фокусиран на одржливиот развој во транзициски услови од аспект на потребите за радикални промени во актуелните системи на менаџирање, со посебен фокус на современиот трансформациски стил на менаџирање, кое вклучува и водство. Постојните фрагментирани пристапи и политики не се погодни за справување со социјалната сложеност и посакуваните долгорочни промени, потребни се современи менаџерски стилови кои пристапуваат отворено и адаптивно кон кон човечките ресурси, ориентирано кон учење и развој на интелектуалниот и психолошкиот капитал.

Првиот дел од трудот го испитува поимот одржлив развој во услови на транзиција и неговата поврзаност со начинот на менаџирање со човечките ресурси. Разработен е модел на менаџирање со транзиции до цели на одржлива способност, развиен од Ротманс (Rothmans et al. 2000). Вториот дел ги дискутира проблемите на ефективно менаџирање со транзиција, нудејќи предлози за трансформациски менаџерски стилови кои ги мотивираат, инспирираат и развиваат човечките ресурси за поголема продуктивност и наминување на проблемите од транзицијата. Моделот на менаџирање со транзиција на адаптивен и креативен начин е комбиниран со трансформацискиот стил на менаџирање кој го зајакнува капацитетот за прилагодување со промени (Rammel et al. 2004).

Емпирискиот дел ги испитува условите неопходни за практикување на моделот на менаџирање со транзиција кој вклучува примена на трансформациско водство. Во овој контекст се истражува односот помеѓу компетентноста на менаџерите и способноста за примена на современите трансформациски стилови. Во трудот се заклучува дека развојот на компетентност на менаџерите и целиот колектив е критична детерминанта на долгорочна одржливост во услови на транзиции.

ОДРЖЛИВ РАЗВОЈ ВО УСЛОВИ НА ТРАНЗИЦИЈА

Транзиција може да се прикаже како долгорочен процес на промена во текот на кој едно општество или потсистем на општеството фундаментално се менува (Rotmans, J. 2000). Транзициите бараат системски и квалитативни иновации, кои се реализираат од различни учесниците во системот и кои суштински ги менуваат и структурата на системот и односот помеѓу учесниците (Weaver et al, 2000).

Односот помеѓу транзициите и одржливиот развој е комплексен и двосмислен феномен (Rotmans, J. 2000). Одржливиот развој е мултидимензионален и динамичен концепт, кој не може да се преточи во тесни термини на статичка оптимизација, ниту е погоден за стратегии засновани на директна контрола, фиксни цели и предвидливост (Rammel et al. 2004:1). Одржливоста е динамичен процес и стандард, а не крајна состојба. Секоја генерација мора одново да го прифати предизвикот, одредувајќи во кои насоки лежат нивните развојни цели, што ги сочинува границите на можното и посакуваното, и кои се нивните разбирање на барањата на социјалната правда (Voc et al .2006).

Предизвикот за одржлив развој ја претставува потребата на општествените и организациски системи за долгорочни структурни промени или транзиции во клучните сектори. Пристапувањето кон одржливиот развој како континуиран процес на промени значи дека тој не може да се преведе во план или дефинирана крајна состојба од која би можеле да се извлечат критериуми и да се донесат двосмислени одлуки за да се стигне до таму (Voc et al .2006).

МОЖНОСТИ ЗА МЕНАѢИРАЊЕ СО ТРАНЗИЦИЈА

Круцијално прашање во врска со транзициските процеси е поврзано со опциите на менаџирање кои се најнефективни за успешна транзиција. Одговорот е дека транзициите не можат да се менаџираат во

традиционална смисла, затоа што се резултат на интеракција на многу различни процеси, од кои некои се надвор од опсегот на менаѢирањето, како што се културните промени.

МенаѢирање со транзиции за одржлив развој не е автономен процес, но може да влијае на насоката и брзината на транзицијата преку различни видови на менаѢирање и координација. Основната филозофија на менаѢирањето со транзицијата е компетентност за адаптирање, флексибилност и иницијатива тргнувајќи од макро визијата и одејќи кон одржливост (Trimble, 2000).

Клучни елементи на менаѢирањето со транзицијата се:

- Системско размислување на различни нивоа, анализирајќи како случувањата во еден домен со случувања во други нивоа имплицираат промени на стратешката ориентација
- Долгорочно размислување од најмалку 25 години како рамка за обликување краткорочна политика
- Прогнозирање, поставување на краткорочни и долгорочни цели засновани на долгорочни визији за одржливост, сценарија, анализи и краткорочни можности
- Фокус на учење и употреба на посебна филозофија за учење преку правење и правење преку учење и ориентација кон системска иновација и експериментирање

Главните состојки за успешно менаѢирање во услови на транзиција можат да се опишат во најчесто користената рамка на три елементи - луѓе, процес на менаѢирање и технологија. Нивните меѓусебни врски, интеракциите и односите ги дефинираат основните силни страни на менаѢирањето и одредуваат какви менаѢерски модели создаваат одржливост. Најчесто станува збор за модели на менаѢирање кои се базираат на еден или повеќе современи менаѢерски стилови, или пак комбинација на традиционални со современи силиви, во зависност од ситуацијата.

МОДЕЛ ЗА МЕНАѢИРАЊЕ СО ТРАНЗИЦИИ БАЗИРАНА НА ТРАНСФОРМАЦИСКО ЛИДЕРСТВО

Предизвиците на транзициските процеси успешно се совладуваат со примена на иновативните стилови на менаѢирање кои се адаптивни, трансформациски и ориентирани кон учење. МенаѢирањето во транзициски услови е незамисливо без современите стилови на менаѢирање кои вклучуваат лидерство, како што е трансформациското лидерство.

Трансформациското лидерство е една од највлијателните организациски теории на лидерство денес, позната како Басова теорија на лидерство која даде одговор на прашањето за ефективни, активни и успешни стилови на лидерство (Fuullan, 1991). Теоријата на трансформациско лидерство се појави како една од доминантните парадигми на менаѢментот која се обиде да ја објасни единствената врска меѓу лидерството и менаѢментот. Во време на критични организациски моменти како што се предизвици со транзиции, однесувањето на менаѢментот со трансформацискиот пристап како активен, емоционално мотивациски стил кој става акцент на луѓето и нивните способности, креативност, мотивација, вредности резултира со подобро работно однесување на вработените (Bass, 1994).

Најзначајните карактеристики на трансформациското лидерство можат да се сублимираат во неколку најзначајни: првата е да ги интегрира концептите на менаѢмент и лидерство и овозможува лидерството да се вклопи во процесите на менаѢирање; втората карактеристика е тоа што овој современ стил се заснова на задоволување на на повисоките мотиви со цел да се создаде целосна вклученост и креативност на следбениците (Bass, 2006). Трета карактеристика е што трансформациското лидерство има моќ да ги променува или трансформира вработените (Avolio, 1991) и четврта е што се смета како најнеефективно во услови на промени и транзиции (Bass, 1994).

Бројни автори ја објаснуваат моќта на трансформацискиот стил на лидерство преку неговите аспекти или суб-стиливи (Bass i Avolio,1993, Ruiu, Ragnedda & Ruiu, 2020). Имено трансформацискиот стил на лидерство е конструкт од повисок ред кој се состои од четири меѓусебно поврзани и концептуално различни облици на лидерство. Овие подстиливи може да доведат до дополнителни сознанија за тоа како лидерите развиваат односи со нивните следбеници кои доведува до трансформација и кои можат да се применат во справување со предизвиците од пандемијата.

Првиот суб-стил е инспиративната мотивација, со кој менаџментот нуди привлечна визија и понуди за решенија за предизвиците со кои се соочува организацијата, со што поттикнуваат чувства на оптимизам и ентузијазам кај своите следбеници и ги енергизираат и инспирираат за ефективни промени, (Yukl & Van Fleet, 1992).

Вториот суб-стил идеализираното влијание го практикуваат лидерите кои се харизматични и вршат идеализирано влијание предизвикувајќи чувство на восхит кај нивните следбеници и служат како модели за следбениците (Kotter, 1990). Интелектуална стимулација е третиот суб-стил со кој трансформациските лидери ги стимулираат своите следбеници да бидат креативни и иновативни преку будење на нивната имагинација, предизвикување стари практики и повторно артикулирање на проблемите (Bass, 1994). Индивидуализираниот пристап е четвртиот суб-стил на трансформациското лидерство насочен кон градење и развивање на довербата и посветеноста на следбениците (Avolio & Bass, 1991).

ТРАНСФОРМАЦИСКО ЛИДЕРСТВО И ЛИДЕРСКИ КОМПЕТЕНЦИИ

Бројни автори се согласуваат дека трансформациското лидерство би можело да одговори на барањата на глобалните промени и брзите трансформации во сите сфери и организациски системи во услови на транзиции (Sergiovanni, 1990; Fuullan, 1991; Lethwood, 1992;). Сите се обидуваат да ја објаснат моќта на трансформациското лидерство за ефективно менаџирање со организации во транзиции. Современата литература за поврзаноста помеѓу трансформациско лидерство и успешното справување со предизвиците на транзицијата во бизнисот укажува на потребата организационите лидери да поседуваат одредени карактеристики на личноста, како и социо-емоционални компетенции кои ќе им помогнат во ефективно лидерство кое резонира со емоционално, трансформациско лидерство (Moroña et al., 2021).

Постои консензусот во литературата дека емоционалната интелигенција е рамка за негување ефективно лидерство, особено за компетентноста за трансформациско лидерство (Moroña et al., 2021). Конструктот емоционална интелигенција е за прв пат дефиниран од Мајер и Саловеј, во 1990 г. како „способност за следење на своите и туѓи емоции и чувства и користење на тие информации во размислувањето и однесувањето“ (Salovey & Mayer, 1990). Кон средината на деведесеттите години Д. Големан го популаризирал концептот на емоционалната интелигенција, ја истакнал важноста на способностите како на пример самосвесност, самоконтрола, емпатија и социјални способности во секојдневниот живот на секој човек и ја дефинирал емоционалната интелигенција: „Емоционалната интелигенција ја сочинуваат некогнитивни способности, компетенции и вештини кои влијаат на способноста на личноста успешно да ги совладува предизвиците на секојдневието“ (Goleman, 2007). Овој автор постави модел за улогата на емоционалната интелигенција во лидерството кој емпириски го потврди (Goleman, 2007). Според тоа лидери, кои се емоционално интелигентни и компетентни за ефикасно управување со односите и емпатијата, имаат поголема веројатност да манифестираат трансформациско лидерство со индивидуализирано внимание.

Во поновите студии откриено е дека во организации и компании кои се менаџирани на традиционален начин се создава негативна организациска клима која што предизвикува стрес и слаби перформанси кај вработените (Sivanathan & Fekken, 2020). Следбениците ги перцепираат лидерите со голем капацитет на емоционална интелигенција како поефикасни, убедливи и трансформациски лидери, што е потребно во ерата на транзиции, кога организационите лидери се бара повеќе од кога било досега да водат кон трајна промена (Moroña et al., 2021).

Трансформациското лидерство е дефинирање и извршување на стратегијата и активностите на менаџментот кои ги менуваат луѓето, процесот и технологиите на организацијата. Факторите кои поддржуваат успешни деловни трансформации вклучуваат:

- Ангажирање на искусен трансформациски лидер да го води менаџирањето со промените и деловните промени за организацијата.
- Креирање на менаџерски модел кој го артикулира образложението за деловната трансформација, нејзините целини придобивките, ризиците и трошоците за организацијата.

- Стекнување поддршка за развој на емоционални и социјални компетенции за трансформациско лидерство од високиот менаџмент надолу, опфаќајќи сите нивоа на вработени.

Трансформациското лидерство се смета за најефективно во услови на транзиции од причини што генерира прифаќање и соработка кај следбениците кон исполнување на организациските цели во променливи и предизвикувачки услови (McKinsey, 2020).

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Методологијата на истражување во овај труд е темелена на увид во современите емпириски наоди за влијанието на менаџерските модели и стилови врз организациската успешност и економски развој во транзициски услови. Појава на истражувањето во овој труд е економската одржливост на организаците во транзициски услови, а проблем на истражувањето е како со користење на проверен модел на менаџирање со транзиции, кој вклучува современи трансформациски стилови, да се постигне оржлив развој. Дали со подигнување на нивото на социо емоционална компетентност на менаџерите ќе се оспособат за практикување на трансформациски стилови на водство. Цели на истражувањето е увид на потребата вложување во развој на компетентност кај менаџерите и вработените во функција на организациски развој.

Хипотетска рамка, во истражувањето се тргнува од претпоставката дека: Постои поврзаност помеѓу нивото на развиеност на социо-емоционалната компетентност на менаџерите и способноста за ефективно менаџирање со човечките ресурси во трнзициски услови.

Истражувањето е изведено на конкретен примерок на 48 менаџери во профитни организации во Р. С. Македонија. Мерни инструменти користи во истржувањето:

- Прашалник за емоционални компетенции ПЕК - 45 (Таксиќ, 2005),
- Прашалник за мерење на трансформациско и трансакциско водство - MPQ форма 5X (Аволио, 1995).

Приказ и интерпретација на резултатите

Добиените резултати од испитувањето на каузалната поврзаност на ефективното менаџирање во транзициски услови со компетенциите на менаџерите потврдуваат дека постои поврзаност помеѓу ефективно менаџирање и социо-емоционалната компетентност на менаџерот. Таа поврзаност е потврдена со постоењето на статистички значајна корелација меѓу нивото на развиеност на емоционалните компетенции самовладеење и социјална свесност кај менаџерите и застапеноста на ефикасно менаџирање, разгледувано како трансформациското водство. Испитувањето на односот меѓу двете варијабли: емоционалната компетентност и трансформацискиот стил на лидерство се изврши со статистичка метода утврдување на мултипла корелација. Резултатите се прикажани во табелата што следи:

Табела 1: Мултипла корелација на емоционалната компетентност (самосвест, самовладеење и социјална свесност) со трансформациско лидерство

Коеф. мутипла корелација		Коеф. на детерминација		Индекс на ефикасност	
R	R ²	IE	F	F	F
0.59	0.348	0,19	25.981		

Емоционалната компетентност на менаџерите статистички значајно корелира со трансформациското водство ($R=0,59$; $p<0,001$) и потврдува дека постои поврзаност помеѓу степенот на развиеност на социо-емоционалната компетентност кај менаџерите и ефективното трансформациско лидерство. Коефициент

на детерминација ($R^2 = 0,336$) укажува дека нивото на емоционална компетентност го детерминира успешното менаџирање и учествува во одредувањето на трансформациското водство со 34%. Статистичките наоди говорат и за предиктивна моќ на емоционалната компетентност за ефективно менаџирање. Индексот на ефикасност, кој ја означува предиктивната моќ на предикторот, изнесува 19%, што значи дека прогнозата за ефективно менаџирање се зголемува за околу 19% со развојот на социо-емоционалната компетентноста на менаџерот.

Според овие резултати може да се потврди дека компетентни менаџери со повисок степен на развиеност на социо-емоционалните компетенции имаат способност поуспешно да ги менаџираат компаниите во транзициски услови.

Ваквите резултати се компарирани со слични истражувања во транзициски услови. Така резултатите од истражувањето на Sivanathan, N. & Fekken, C. (2020) за поврзаноста на емоционалната интелигенција со трансформациското лидерство покажаа дека постои силна позитивна корелација ($r = 0,717$) која беше значајна на ниво од 0,01 и околу 51% од варијациите на трансформациското лидерство се објаснуваат со емоционалната интелигенција.

Како се објаснува ваквото високо влијание на ЕИ на лидерите со трансформациско лидерство. Голем број на автори го сметаат развојот и зајакнувањето на емоционалната интелигенција како начин за зголемување на внатрешно мотивација, самоверба и отпорноста на стрес кај следбениците за соочување со предизвиците во транзициски услови (Goleman, 1995; Mumford et al., 2002).

ЗАКЛУЧОК

Транзиција се состои од бројни предизвици во организациските системи и бара пошироки општествени промени во верувањата, вредностите, практиките и менаџирањето. Одржливиот развој во транзициски услови е постојан процес на прогресивни промени кој вклучува системски и иновативни менаџерски пристапи. Потребни се нови современи пристапи на менаџирање кои поадекватно од сегашните пристапи се справуваат со комплексноста и не структурираната природа на проблемите на одржливоста. За таа цел претставен е пристап на менаџирање со транзиција, кој се операционализира преку коеволуција на повеќе менаџерски стилови, но со акцент на трансформацискиот стил.

Целта на овој труд е да даде увид во трендовите на иновативните стилови на менаџирање кој е адаптивен, трансформациски и ориентиран кон учење, а воедно ги комбинира предностите на менаџирање со взаемна адаптација со предностите на планирањето. Емпириските наоди во овој труд ја потврдија потребата да се практикува иновативен модел на менаџирање кој вклучува трансформациско лидерство, и се во согласност со бројни организациски научници кои тврдат дека транзицискиот менаџерски модел е третиот начин по кој трагаа долго време, а кој е перспектива за менаџирање за одржлив развој (Rammel et al. 2004). Наодите од овој труд сугерираат на потребата од систематски пристап кон градење на социо-емоционални компетенции кои се предуслов за практикување трансформациски стилови кои обезбедуваат важни деловни резултати и им помагаат на општествата да се трансформираат на постепен начин.

Кортење на современи модели на менаџирањето со транзицијата, кои вклучуваат современ трансформациски лидерски стил не само што е потребен туку е исто така единствениот можен и остварлив начин за постигнување вистински придобивки од одржливоста во долгорочно, притоа задржувајќи ја краткорочната разновидност.

Имплементацијата на менаџерските модели за транзиција кои вклучуваат трансформациско лидерство зависи од фактори како што се професионалната, емоционална и социјална компетентноста на менаџерите, креативноста и упорноста, а нејзиниот успех ќе зависи од оние кои го прифаќаат овој предизвик. Земјите во развој може да обезбедат одржлив економски развој само ако ги следат современите трендови кои нудат ефективни, професионални и проверени менаџерски модели.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Otmans, J., R. Kemp and M.B.A. van Asselt (2001), More Evolution than Revolution. *Transition Management in Public Policy, Foresight* 3 (1), 15-31
2. Rotmans, J., J. Grin, J. Schot and R. Smits (2003), Multi-, inter- and transdisciplinary research program into transitions and system innovations, Maastricht: ICES-KIS-research program Smits, R. an
3. Avolio, B. J. (1991). Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations. Thousand Oaks: Sage. [Google Scholar]
4. Bass, B. M., and B. J. Avolio. (1994). Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Pind Garden. [Google Scholar]
5. Gardner, L. & Stough, C. K. K. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organisation Development Journal*, 23, 2, pp. 68-78. 20.
6. Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The new science of human relationships*. London: Arrow Books. 22.
7. McKinsey. (2020). COVID-19: Implications for business. www.mckinsey.com › risk › our-insights › covid-19-im... (Accessed 23/11/2020).
8. Moroña, M. & Biolik-Moroń, M. (2021). Trait emotional intelligence and emotional experiences during the COVID19 pandemic outbreak in Poland: A daily diary study. *Personality and Individual Differences*, 168, 110348, pp.1-12.
9. Kotter, J. (1990). *A force for change*. New York: Free Press
10. Kotevska-Dimovska, M., Kevreski, Lj. (2017), *The Emotional Intelligence New Vision of Leadership*, Bitola: Graphoprom
11. Rammel, C. . (2004): *Managing complex adaptive systems - a co-evolutionary perspective on natural resource management* *Ecol. Econ.*
12. Rotmans, J. (1994), *Transitions on the move*, Global Dynamics and Sustainable Development, Dutch National Institute of Public Health and the Environment (RIVM), Bilthoven, The Netherlands
13. Ruiu, M. L., Ragnedda, M. & Ruiu, G. (2020). Similarities and differences in managing the Covid-19 crisis and climate change risk. *Journal of Knowledge Management*, 24, 10, pp. 2597-2614. 42.
14. Sivanathan, N. & Fekken, C. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 4, pp.198-204
15. Seligman, M.E.P. (2006): *Learned optimism*. New York: Vintage Books
16. Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 715-728). New York: Oxford University Press.
17. Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43, 975-995.
18. Yukl, G. A. & van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organisations. In: *Handbook of industrial & organisational psychology*, 147-197. California: Consulting Psychologists Press.
19. Trimble, A. (2020) . The impact of Covid-19 on working relationships. [Online] Available at: <https://www.kingsfund.org.uk/blog/2020/05/impact-covid-19-working-relationships> [Accessed 12th June 2020]

МОДЕЛ ЗА РАЗВОЈ НА СИСТЕМСКОТО РАЗМИСЛУВАЊЕ ЗА КРЕИРАЊЕ НА ВИСОКО ЕФЕКТИВНИ ТИМОВИ

Виш пред. м-р Иван Ѓорѓиевски

Бизнис Академија Смилевски,

ig@bas.edu.mk

удк/udk: 005.64:[005.32:159.954

АПСТРАКТ

Системското размислување како научна дисциплина е релативно недефинирано поле на науката каде постои значително несогласување меѓу академиците за која е најсоодветната дефиниција. Имено, како што бројни автори го дефинираат системското размислување на различни начини, така и авторот на овој труд ќе се обиде низ страниците да даде свој поглед на тематиката како и да ја поврзе со едно друго поле на општествените и организациските науки: организациското однесување и ефективната тимска работа.

Во првиот дел од трудот, авторот прави краток и воопштен преглед на теоријата на системското размислување, организациското однесување како и присутните и развиените концептуални и практични модели на истите. Дополнително, се прави преглед и на дефинициите за групна динамика, високо ефективни тимови и се нуди перспективата на Дерек Кабрера за системското размислување.

Во вториот дел се преминува на практичен модел за развој на системското размислување во организациите, специфично наменето кај тимовите и индивидуалците. Овој модел влијае индиректно на развој на менталниот модел чиј дел е системското размислување, односно: препознавање на врската делови-целина, напуштање на линеарното и практикување на системското-мултивалентно размислување како и развој на вештини за поопсежни перспективи при одлучување и предвидување.

Целта на овој труд, како дел од целокупното истражување на авторот за докторската дисертација, е да нуди концептуален модел за интеграција и развој на системското размислување во организациите од мала и средна големина на ниво на Р. С. Македонија. Ефективно, целината на истражувањето ќе резултира во серијал од практични интервенции (обуки, презентации, туторијали и работилници) преку кои ќе се таргетира системското размислување, поточно, развојот на истото кај македонските организации.

Клучни зборови: Системско мислење, развој, ефективни организациски тимови

SYSTEM THINKING DEVELOPMENT MODEL FOR CREATING HIGHLY EFFECTIVE TEAMS

Sen. lect. Ivan Gjorgjievski MSc,
Business Academy Smilevski,
ig@bas.edu.mk

ABSTRACT

As a scientific field, system thinking, is relatively undefined field where a significant discrepancy exists between researchers and scientists for the most suitable definition. Namely, numerous authors define the system thinking in various ways, from various perspectives, so the author of this paper will attempt to provide personal insight into the system thinking field of research as well as its connection to other organizational sciences, especially effective teamwork.

The first part of the paper contains short and general literature review, on which an overview of the various definitions of the system thinking is created. Additionally, the literature review encompasses organizational sciences, HR management as well as teamwork. Furthermore, this paper builds on the work of Derek Cabrera with regards to the practical implications of the system thinking.

The second part moves on the practical model that intends to assist the development of the systems thinking within organizations, specifically intended for teams and individuals. This model would influence indirectly the development of mental models as part of the system thinking.

The purpose of this paper, as an integral part of the overall research the author conducts as part of his PHD research on the subject, is to create a practically applicable series of exercises and cognitive work to develop system thinking in organizations in North Macedonia.

Keywords: System thinking, development, effective teamwork

Теоретска основа

Системското размислување во теоријата

Системското размислување во пракса и како феномен е забележан многукратно низ историјата и развојот на индустријата, меѓутоа, како поим започнува да се споменува во полето на системската динамика дури во доцните 1980ти. **Invalid source specified.** Еве веќе трета деценија како сеуште не постои една, единствена и сеопфатна дефиниција за системското размислување, меѓутоа, во насока на подобро разбирање на поимот, повеќе автори имаат понудено свои дефиниции на поимот, коишто дефиниции помалку или повеќе се воедначени во неколку карактеристики. Според табелата објавена во трудот на Кристина Ставе и Меган Хопер (Krystyna Stave и Megan Hopper), најголемиот дел од обработените дефиниции се согласни за следниве карактеристики:

Табела 1 Заеднички карактеристики на дефинициите за системското размислување

Карактеристика	Опис	Ниво
Препознавање на меѓузависноста	Холистички пристап кон системите, разбирање за како различните делови се поврзани и ја креираат целината.	Основно
Идентификување на фидбекот	Препознавање, разликување на меѓузависноста и тековите на фидбекот	Основно
Разбирање на динамичното однесување	Разбирање на врската меѓу фидбекот и однесувањето	Основно
Разликување меѓу видови на текови и варијабли	Разбирање на разликите меѓу нивоа и степени	Средно
Користење на концептуални модели	Користење на генерални системски принципи за да се дефинира некој феномен или опсервација	Средно
Креирање на симулациони модели	Опишување на врски преку математички вредности, користејќи се со квалитативни и квантитативни варијабли	Напредно
Креирање и тестирање на полиси	Користење на симулации за тестирање на хипотези и креирање на полиси	Напредно

Во поглед на системското размислување во практиката, понудени карактеристики се забележуваат во три различни нивоа на примена во организациските системи. На основното ниво, организацијата и работната сила треба да обезбедат идентификување на меѓузависноста и интерконекцијата меѓу различните елементи, понатаму да креираат и создадат методи или практики за идентификување, акумулација и дисеминација на фидбек, за веќе во наредното ниво да се постигне систем од повисок ред, односно ментален систем за разбирање на динамиката во организациското и оперативното однесување. Во средното ниво, организациските системи треба да обезбедат способност да разбираат, анализираат и разликуваат текови и варијабли во рамки на нивните системи, како и да поседуваат ментални модели за примена на концептуални модели.

Високо ефективни тимови

Во зависност од тоа како се пристапува кон дефинирањето на термините „тим“, „работна група“, „група“ и сличните, со краток преглед на современата теорија (>1990г.) може да се заклучи дека постојат прилично различни пристапи кон дефинирањето на овие поими. Гузо и Шеа заклучуваат дека терминот **тим** во најголемиот дел случаи го заменува терминот **група**, особено во контекст на организациската психологија и човечките ресурси, меѓутоа, значителен сегмент на истражувачи пак не се слагаат со оваа замена **Invalid source specified..** Имено, Каценбах и Смит, заклучуваат дека групата е систем од понизок ред од тимот. Тие го дефинираат тимот како група на луѓе кои развиле чувство за заедничка припадност и посветеност кон развој на меѓусебна синергија **Invalid source specified..** Понатаму, тие нудат и јасна дистинкција меѓу работните групи и тимовите каде се прави директна споредба меѓу карактеристиките на двата елементи:

Табела 2 Споредба меѓу работни групи и тимови според Каценбах и Смит. Преведено и адаптирано за потребите на семинарскиот труд од страна на авторот.

РАБОТНА ГРУПА	ТИМ
Силен, фокусиран водач	Споделени водствени улоги
Индивидуална одговорност	Индивидуална и споделена одговорност
Целта на групата е еднаква со пошироката организациска мисија	Тимот развива сопствена цел каде тимот треба да испорача соодветен резултат
Индивидуални резултати / продукти	Заеднички резултати / продукти
Ефикасни состаноци	Охрабрува отворени дискусии и состаноци за решавање на проблеми
Ја мери ефективноста како резултат/влијание врз други делови (пример: финансиски успех на бизнисот)	Ја мери ефективноста преку сопствено и директно мерење на сопствените продукти / резултати
Дискутира, одлучува и делегира	Дискутира, одлучува и соработува

Менаџментот, во помодерно време, го користи терминот „тимови“ секојпат кога се обидува да охрабри соработка, клима на поддршка, да ефектуира соодветна промена и со тоа, мотивација. Меѓутоа, Каценбах и Смит, налагаат дека не секогаш е соодветно да се користи тој термин, бидејќи може да биде во најмала рака неточен, а во најлош случај ограничувачки кон потребите на организацијата **Invalid source specified..**

Тим НЕ претставува било која група која соработува.

Различните комитети, совети, комисии и слично не секогаш се тимови. Групите не прераснуваат во тимови само поради тоа што терминот е многу едноставен и на менаџментот му е исклучително лесно да ги нарече групата соработници, тим. Како што табелата погоре покажува, а Каценбах и Смит го илустрираат во својот труд, тимот станува тим кога постојат или ќе се исполнат следниве пет услови:

- Група на луѓе,
- вештини,
- споделена визија,
- заеднички цели и
- одговорност.

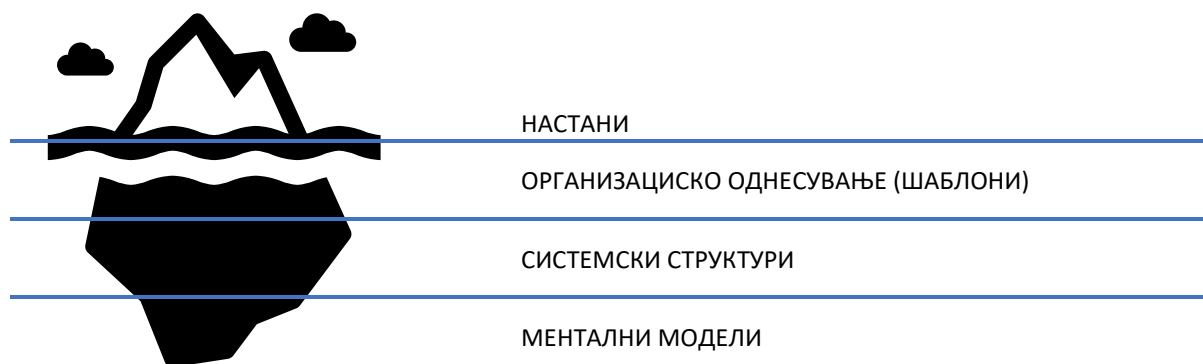
Грубор, во својата книга „Надзорнички менаџмент“ додава уште еден елемент кој ја разликува групата од тимот. Тој елемент Грубор го дефинира како **улогите** на членовите во тимот **Invalid source specified..** Дополнително, Грубор посочува и на условот за **синергија** меѓу членовите на тимот како предуслов или како врзивно ткиво за опстојување на тимот.

Може да се заклучи дека потребата од комплементарноста на вештините и улогите одат заедно, од аспект, каде улогите на соработниците во тимот би потекнале од нивните вештини или она што го нудат на тимот како перформанси. Оттука, може да се изведе и комплементарна дефиниција на поимот тим, која гласи:

Тим претставува мала група на луѓе кои поседуваат комплементарни вештини и имаат споделени и јасни улоги и се посветени кон заедничка визија, цели и чувствуваат споделена меѓусебна и индивидуална одговорност и преку својата заедничка работа создаваат култура на синергија.

Модел за развој на системското размислување кај тимови

Идентификувана во докторската дисертација на Дерек Кабрера, а во контекст на организациското однесување, „Метафората: Санта мраз“ претпоставува дека сите различни настани се манифестираат под влијание од повеќе фактори во различни нивоа.



Слика 1 „The Iceberg Metaphor“- „Метафора на санта мраз“ која пишува како различни настани се манифестираат под различни влијанија од различни нивоа на фактори. Преведено и адаптирано од авторот на овој труд.

Употребената метафора појаснува дека зад секој настан или феномен кој може да биде набљудуван, измерен или пак ефектите од истиот некако забележани, постојат три нивоа на влијание кои директно влијаат за како тој настан или феномен станува реалност или како се перципира **Invalid source specified**.

DSRP модел за системското размислување

Продолжувајќи пост својата докторска дисертација, Кабрера, во книгата „Едноставно системско размислување“ (Systems Thinking Made Simple, 2015) предлага специфичен модел кој содржи четири сета на правила: Дистинкција (Distinction), Систем (System), Врска (Relationship), Перспектива (Perspective).

ДИСТИНКЦИЈА (Distinction) Секоја идеја или работа може да се разликува дистинктивно од другите

СИСТЕМ (System) Секоја идеја или работа може да биде поделена на составни делови или третирана како цело

ВРСКА (Relationship) Секоја идеја или работа може да се поврзе со други работи или идеи

ПЕРСПЕКТИВА (Perspective) Секоја идеја или работа може да претставува точка на гледиште, односно, перспектива

Во суштина, системското размислување ги води организациите подобро да се прилагодат кон вистинското функционирање на светот. Имено, светот функционира преку меѓусебно поврзани, значително комплексни, мрежи на многу испреплетени варијабли кои имаат директно или индиректно влијание една на друга. Честопати, нелинеарни, комплексни и непредвидливи природни системи се во директна контрадикција со човечкото тежнење кон едноставни, хиерархиски и линеарни објаснувања, манифестации или системски дефиниции. Системското размислување, според Кабрера и Кабрера, е поле на науката кое се обидува да го проучи и разбере влијанието меѓу светот, природните феномени и манифестации преку системското размислување **Invalid source specified..** Клучниот заклучок или поедноставување на дефинирањето на системското размислување како поле на науката кое го дефинираат авторите гласи:

*КОМПЛЕКСНИТЕ ПРОБЛЕМИ РЕЗУЛТИРААТ ОД НЕУСОГЛАСЕНОСТ МЕЃУ ТОА
КАКО ПРИРОДНИТЕ СИСТЕМИ ФУНКЦИОНИРААТ И КАКО ЧОВЕШТВТО
МИСЛИ ДЕКА ТИЕ ФУНКЦИОНИРААТ. СИСТЕМСКОТО РАЗМИСЛУВАЊЕ СЕ
ОБИДУВА ДА ЈА ПРЕМОСТИ ОВАА НЕУСОГЛАСЕНОСТ.*

Дистинкција

Креирање на јасна дистинкција или разграничување меѓу идеи. Начинот како ги креираме или дефинираме границите на една идеја всушност е од клучно значење за да ја разбереме истата. Кога и да разграничиме една идеја, истовремено таа граница дефинира „што е“ и „што не е“ идејата. Ваквото разграничување всушност е дистинкцијата меѓу она што „припаѓа“ и она што „не припаѓа“. Меѓутоа, она што ни помага да полесно го разбереме светот и нештата околу нас преку ваквото разграничување на нештата, истовремено не ограничува да ги согледаме нештата кои инхерентно ги отфрламе со поставувањето на рамки. Дистинкцијата ни помага ефективно да го поедноставиме размислувањето, додека истовремено го зголемува ризикот за појава на феномени кои нема да бидат земени предвид при одлучување или разбирање. Во природата на нештата, оваа способност за креирање дистинктивност во светот кој не опкружува ни користи при распознавање на различните работи околу нас (пример: препознавање на секој објект или предмет кој не опкружува), меѓутоа, истовремено креира и дистинкција меѓу луѓето на „наши/ваши“ кои пак ефектуираат во затвореност, ригидност во размислувањата, појава на омраза, алиенација па дури и насилство. Способноста за дистинкција е природен феномен од каде потекнуваат и зборовите: спореди, контраст, одбери, маргина, дефиниција, именувај, означи, идентификувај, препознај и многу други.

Прашања за системскиот размислувач:

Што е _____?

Што не е _____?

Системи

Организирање на нештата или идеите како системи од составни делови или целина. Секоја идеја или нешто е систем самото по себе бидејќи е креирано од повеќе делови. Секоја книга содржи параграфи кои содржат пак зборови, кои пак содржат букви, а буквите се составени од линии и точки, кои се пак пиксели составени од атоми итн... Да се конструира дефинирање или значајност значи да се комбинираат и организираат различни идеи конфигурации на меѓусебно зависни врски по принципот ДЕЛ - ЦЕЛИНА. Мислењето, како процес, му овозможува на човештвото да знае до каде (до кој степен) да ги сплотува или разграничува идеите. Основен факт на природата е дека ништо не опстојува во изолација, особено во системски контекст. Оттаму и науката својата суштинска вредност ја дава преку изолирање на различните составни делови на било кој феномен и ја анализира од повеќе аспекти: индивидуален, мрежен и во целина.

Прашања за системскиот размислувач:

Дали _____ има составни делови?

Дали може _____ како дел од нешто поголемо (пр. систем од повисок ред)?

Врски

Идентификување на поврзаноста (врските) меѓу идеите и нештата. Основно за системското размислување е всушност препознавање на различните начини како одредени елементи се поврзани заедно. Имено, човештвото не би ни можело да ги разбере системите ако не се развила вештината за препознавање на основните врски: кауза, корелација, фидбек, влез/излез, влијание итн.. На најосновно ниво, сите видови на врски бараат да се идентификува една основна врска и тоа врската **акција-реакција**, односно да се идентификува меѓусебната врска меѓу две или повеќе нешта. Поседувањето на организациска способност за разбирање, идентификување и управување со врските во системот од повисок ред претставува основен предуслов за разбирање на конкурентската позиција, пазарната или економската динамика. Во суштина, истата способност во корелација со разбирањето на системите и способноста за дистинкција, помага на една организација да ги разбере и ограничи влијанијата кои настануваат од големата мрежа на влијанија во целиот екосистем. Со други зборови, идентификувањето на врските меѓу составните делови на една организација значат способност да се одвои она што „припаѓа“ на организацијата и она што „не припаѓа“ на истата.

Прашања за системскиот размислувач:

Дали _____ е поврзано со _____?

Дали може _____ да се замисли во некаква поврзаност/врска?

Перспектива

Да се погледнат идеите од различни перспективи. Имено, разграничувањето меѓу различните составни делови и креирањето на одредена целина, настапува од одредена или одредени перспективи. Понекогаш, овие перспективи се толку основни и суштински, што дури и несвесно ги применуваме. Да се биде способен да се првин, идентификуваат различните перспективи (гледништа) и да се применат истите или соодветните, е од суштинско значење за разбирањето на природните системи или нашето окружување. Постои поговорка која води во насока на потенцирање на значењето на перспективата која гласи „Ако го промениш начинот на кој гледаш на работите и работите на кои гледаш ќе се променат“. Преку перспективите, односно, промената на перспективите човештвото всушност ги менува дистинкциите, врските и системите кои се видливи или не. **Invalid source specified.**

Прашања за системскиот размислувач:

Од перспективата на _____, [прашање]?

Може ли _____ да се погледне од повеќе гледни точки/перспективи?

Заклучок

Системското размислување како ментален модел и како елемент во организациското однесување, во денешно време каде постои *ултра-специјализација* односно значително силна категоризација на скоро сите општествени феномени и појави, претставува значително полезна алатка за подобрување на организациските перформанси на индивидуално, групно и вкупно организациско ниво.

Современата организација, според DSRP моделот и четирите фази понудени во овој семинарски труд, би требала да инвестира сериозен напор, време и ресурси во развој на индивидуалните и тимските способности за разбирање на информациите и поврзаноста меѓу истите, развој и употреба на когнитивни шаблони кои имаат апсолутна применливост во различни полиња и сценарија, развој на вештина за предвидување (forecasting) и креирање на структурирани предвидувања (стратешко размислување од повеќе гледни точки). Сето тоа, треба да е поткрепено со напори за напуштање на традиционалните бивалентни модели на расудување и одлучување каде скоро секое сценарио се настојува да се категоризира како црно или бело, точно или неточно, лево или десно, добро или лошо, горе или долу... Реалноста на општеството и природата е дека ретко кога постои апсолутизам, а поверојатно е дека одговорот и точното расудување е некаде во средината, во бескрајните нијанси на сиво.

Долгогодишниот научник и психолог Дерек Кабрера, во своето животно дело го развива DSRP моделот кој им помага на организациите односно индивидуите поефективно да го применат системското размислување во својата работа на индивидуално односно организациско – процесно ниво. Тој модел претставува развој на вештини за јасна и недвосмислена Дистинкција (разграничување), познавање на системите и разбирање на концептот делови / целина, распознавање и разбирање на врските и поврзаностите меѓу деловите и феномените (варијаблите) и способност за развој и употреба на различни перспективи при секојдневното работење.

ZAPOŠLJAVANJE I RADNO ANGAŽOVANJE HIGH-FLYER- a

Dr Slobodan Ćamilović, prof. emeritus

Beograd

slobodan.camilovic@gmail.com

удк/udk: 005.963-056.317

005.332.4:005.963-056.317

Abstract:

U sve složenijim uslovima poslovanja organizacija, kao otvoreni poslovni sistem, mora konstantno da neutrališepretnje iz okruženja, i to jačanjem svoje snage, otklanjanjem svojih slabosti i stvaranjem prilika. Iz tog razloga efikasno i efektivno upravljanje promenama postaje konstantan proces savremene organizacije. Ključni nosioci tih promena su posebni profili zaposlenih – High-flyer-i. Zahvaljujući svojim sposobnostima, znanjima, veštinama i mentalnoj energiji oni u tom procesu mogu da daju izuzetan doprinos. Njihovo privlačenje i zapošljavanje predstavlja jednu od najznačajnijih delatnosti menadžmenta ljudskih resursa, posebno ako se ima u vidu malobrojnost lica sa tim radnim performansama. Diplomanti i studenti završnih godina predstavljaju najbrojniji izvor ovih profila. Zato je veoma važna da se, na osnovu dobro obavljene selekcije, obezbedi i njihova efektivna radna adaptacija, programirano sticanje potrebnih veština, optimalno radno angažovanje i odgovarajući karijerni razvoj.

Ključne reči: High flyer, radne performanse, karijera, menadžment ljudskih resursa, organizacija.

RECRUITMENT AND EMPLOYMENT OF HIGH-FLYERS

Dr Slobodan Camilovic, prof. emeritus

Beograd

slobodan.camilovic@gmail.com

Abstract:

In increasingly complex business conditions, the organization, as an open business system, must constantly neutralize threats from the environment, by increasing its strength, eliminating its own weaknesses and by creating opportunities. For this reason, efficient and effective change management becomes a constant process of modern organization. The key bearers of those changes are special employee profiles – High-flyers. Thanks to their abilities, knowledge, skills, and their mental energy, they can make an exceptional contribution in that process. Their attraction and employment represent one of the most important activities of human resource management, especially if one considers the small number of persons with that work performance. Graduates and final year students represent the most numerous sources of these profiles. That is why it is very important to ensure, based on a well-executed selection, their effective work adaptation, programmed gaining of the necessary skills, optimal work engagement and appropriate career development.

Key words: Hight-flyer, work performance, career, human resource management, organization.

Uvod

Razvoj savremenih tehnologija, sve brže zastarevanje znanja i sve veća dinamičnost promena u obavljanja privredne delatnosti, kao odgovor na konstantne izazove okruženja, postavlja nove zadatke pred nosioce funkcije menadžmenta ljudskih resursa (u daljem tekstu HRM). Oni se, pored ostalog svode na dužnost nalaženja, zapošljavanja, razvoja i što dužeg zadržavanja u organizaciji nove ciljne grupe ljudskih resursa - HIGH-FLYER -a (u daljem tekstu: HF).⁹¹ Od njih se očekuje da, u sve složenijim uslovima privredjivanja, novom energijom, nadprosečnim sposobnostima i primenjenim znanjima organizaciji obezbede uspešno poslovanje i razvoj. Zahvaljujući svojim radnim performansama i želji za ostvarivanje dinamične karijere, oni su inicijatori i realizatori pozitivnih promena u organizaciji.

Potreba za zapošljavanjem HF objektivno je prisutna i u organizacijama vanprivredne delatnosti, koje, u odnosu na privredne organizacije, mnogo sporije menjaju svoju praksu u oblasti HRM, jer se u njima organizacione promene mnogo sporije odvijaju. Iz tog razloga one ne pokazuju veliki interes za zapošljavanje HF, a i HF ne pokazuju interes da se u njima zaposle, jer kod njih ne vide prilike za uspešno ostvarivanje svojih karijernih ciljeva.

Pojam HF u svetskoj literaturi je manje-više definisan na skoro identičan način, tako da tu nema značajnih razmnilaženja među autorima. Pod njim se uglavnom podrazumevaju osobe koje imaju mnogo sposobnosti, jaku želju da budu poslovno uspešni u svojoj karijeri i sve predispozicije da budu uspešni menadžeri. Ista očekivanja ima organizacija koja želi da zaposli HF.⁹²

U ključne osobine HF svstavamo:

1. Visoku organizovanost,
2. Orijenataciju na detalje,
3. Sposobnost uspostavljanja dobre komunikacije,
4. Konektivnost - lako umrežavanje sa istomišljenicima,
5. Strastvenost,
6. Entuzijizam,
7. Takmičarski duh,
8. Strateško razmišljanje i delovanje,
9. Lasersku fokusiranost na zadatak,
10. Razvijenu samokontrolu,
11. Radoznanost,
12. Fokusiranost na efektivno rešavanje problema,
13. Pragmatičnost u rešavanju problema,
14. Fleksibilnost,
15. Doslednost,
16. Odlučnost,⁹³
17. Visok nivo inteligencije,
18. Visok nivo stručnih znanja i želju za sticanjem novih,
19. Izražene ambicije za ostvarivanje uspešne karijere,

Svest o svom radnom potencijalu (biraju organizaciju i radnu poziciju, očekuju uslove za stručno usavršavanje i ubrzano napredovanje, kao i ostarivanje dobrog materijalnog statusa...).

⁹¹ U radu je zadržan izvorni naziv ove grupe ljudskih resursa - HIGH-FLYER, koji se na srpski jezik prevodi kao VISOKOLETAČ, zbog posebno izražene želje za ubrzano ostvarivanje uspešne karijere, prvenstveno u menadžment funkciji. Ta želja, koja treba da ima svoju osnovu u realnom radnom potencijalu pojedinca, predstavlja njihovu ključnu karakteristiku.

⁹² <https://dictionary.cambridge.org>; <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/high-flyer>.

⁹³ <https://www.lifehack.org> > high-flyer

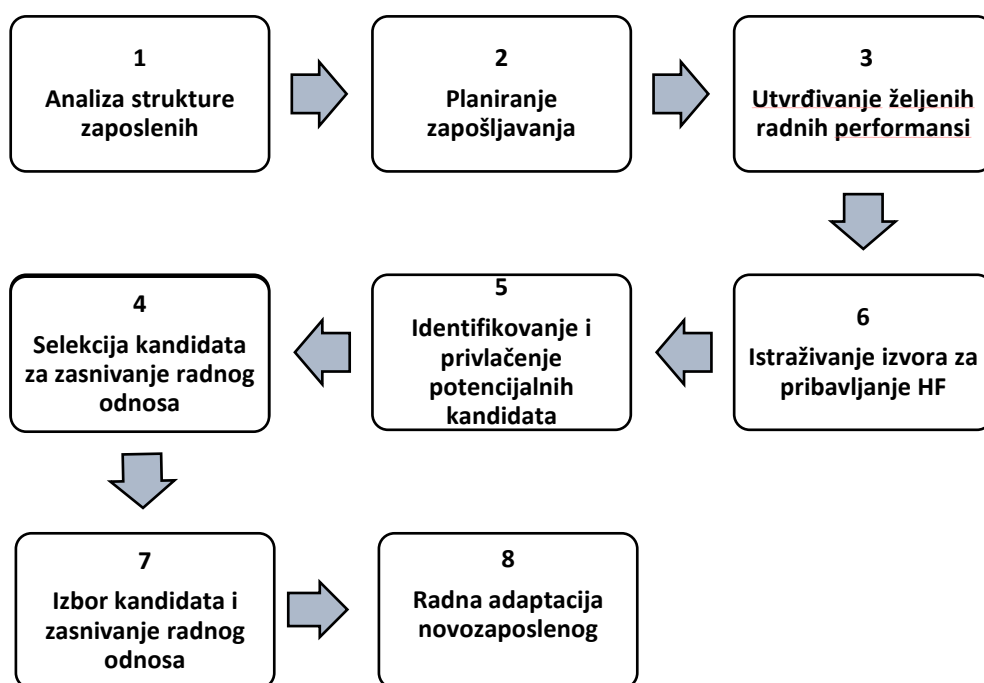
Sam proces zapošljavanja HF je veoma složen, zahteva visok nivo znanja iz oblasti HRM i angažovanje kompetentnog stručnog tima, kako za nalaženje, privlačenje i selekciju HF, tako i za planiranje i programiranje njihovog stručnog razvoja i obezbeđivanje njihovog adekvatnog radnog angažovanja. Jedan od značajnih zadataka tog stručnog tima je permanentno utvrđivanje zadovoljstva HF poslom i firmom, jer su oni veoma skloni fluktuaciji, ako nisu zadovoljni uslovima koje im nudi firma u kojoj rade.

Proces nalaženja, privlačenja i zapošljavanja HF

Poseban interes za zapošljavanjem HF imaju organizacije čiji je menadžment formirao svest o značaju ovih stručnih profila i obezbedio atraktivne uslove za njihov rad i razvoj, koji su poklapaju sa njihovim profesionalnim ambicijama. Ralnu šansu da zaposle kvalitetne HF imaju samo poslovno uspešne organizacije, koje obezbeđuju:

- atraktivne i izazovne poslove,
- ostvarivanje željene karijere HF,
- mogućnosti stručnog razvoja (treninzi, stručno usavršavanje, inoviranje znanja...),
- dobru socijalnu klimu,
- objektivno vrednovanje radnih rezultata,
- doobar materijalni položaj...

Početna aktivnost u ovom procesu (Slika 1.) je **analiza strukture zaposlenih**, na osnovu koje se utvrđuju ekspertska i menadžerska radna mesta na kojima izvršioци ne ostvaruju očekivane radne rezultate, ekspertska i menadžerska radna mesta sa kojih izvršioци u biskoj budućnosti odlaze u penzije, nepopunjena radna mesta za koja bi trebalo angažovati HF, nova radna mesta koja treba da popune HF i dr.



Slika 1. Proces nalaženja i zapošljavanja HF

Na osnovu **analize strukture zaposlenih** izrađuje se **plan zapošljavanja** za određeni vremenski period u kome se utvrđuju radna mesta koja bi trebalo popuniti HF, obrazovni profili i broj HF sa kojima treba zasnovati radni odnos i dinamika njihovog zapošljavanja.

Podaci iz analize strukture zaposlenih i plan zapošljavanja čine informacionu osnovu za bliže utvrđivanje **najvažnijih radnih performansi HF**, koje treba da poseduje kandidat za zasnivanje radnog odnosa. Normativni akti o sistematizaciji poslova najčešće sadrže sam par, prevashodno formalnih uslova za rad na radnom mestu (*stučna sprema, radno iskustvo, posebna znanja, stručni ispit ...*), koji po odredbama propisa o radnim odnosima predstavljaju posebne uslove za zasnivanje radnog odnosa.⁹⁴ Da bi se izvršila valjana selekcija i odabrao kandidat, koji može sa očekivanim uspehom da obavlja poslove na radnom mestu, potrebno je definisati i sve radne performanse koje on treba da poseduje. One se utvrđuju analizom sadržaja poslova i načina njihovog obavljanja na određenom radnom mestu. Kod početnika i mlađih kandidata radno mesto, na koje se primaju na rad, prestavlja samo njihovu početnu radnu poziciju. Zato je prilikom definisanja potrebnih radnih performansi potrebno imati u vidu i radne pozicije na koje u narednom periodu može biti unapređen HF. Naravno, ako ostvari očekivane radne rezultate i ako za tim postoji i potreba organizacije.

Određivanje izvora za pribavljanje HF vrši se na osnovu zahteva radnih mesta, koji determinišu obrazovni profil izvršioca. Najčešće su to visokoškolske ustanove i kao ciljna grupa su diplomanti i studenti završnih godina. Studentska praksa je jedan od najboljih metoda za utvrđivanje radnih performansi studenata, njihove uspešnosti u obavljanju poverenih radnih zadataka, odnosa prema radnim obavezama, timskom radu, ispoljavanju samostalnosti, upornosti, odgovornosti, odnosima sa kolegama i nadređenim i dr. Iz tog razloga organizacije sa dugoročnom vizijom zapošljavanja i razvoja HR uspostavljaju dugoročnu saradnju sa visokoškolskim obrazovnim ustanovama, kojom obezbeđuju da kod njih stručnu praksu obavi određeni broj studenata sa karakteristikama HF.

Drugi izvor HF su zaposleni, koji iz određenih razloga žele da promene radnu sredinu. Najčešći razlog za donošenje takve odluke je nezadovoljstvo nekim od ključnih elemenata projekcije njihove karijere: poslovima, međuljudskih odnosima, uslovima rada, mogućnostima stručnog razvoja, radnom pozicijom, platom i ostalim očekivanim benefitima... Činjenica da su oni prodorni, uporni, sa izraženim ambicijama za ostvarivanje uspešne karijere i sa formiranom svešću o svom radnom potencijalu, najčešće ih dovodi u poziciju da oni sami biraju organizaciju u koju žele da se zaposle i da nalaze načine da za to ostvare odgovarajuće kontakte.

Identifikovanje potencijalnih kandidata je prvi korak u zapošljavanju HF. Kada su u pitanju studenti završnih godina onda se to u prvom krugu obavlja na osnovu prosečne ocene, posebno iz predmeta od značaja za obavljanja poslova radnog mesta na kome treba da obave stručnu praksu, intenziteta studiranja, učešća na studentskim takmičenjima, afiniteta prema određenim poslovima i sl. **Drugi korak je privlačenje potencijalnih kandidata da stručnu praksu obave u organizaciji**, jer se jedino na taj način može ostvariti neposredan uvid u njihove radne performanse. Na opredeljenje studenata da stručnu praksu obave u određenoj organizaciji u velikoj meri utiče njen imidž, kao i način prezentacije uslova koje ona nudi za buduće praktikante.

Na njihovo opredeljenje za izbor organizacije, gde će obaviti stručnu praksu, pored njenog imidža utiče i niz činilaca iz oblasti strategije i politike HRM. Tu u prvom redu svrstavamo model organizacije stručne prakse, koji studentima treba da obezbedi efikasno i efektivno sticanje željenih znanja i veština, bliže upoznavanje sa organizacijom, njenim funkcionisanjem, korporativnom kulturom, međuljudskim odnosima, mogućnostima stručnog usavršavanja i ostvarivanja željene karijere i nizom drugih elemenata od pozitivnog uticaja na njihovo opredeljenje. Sa studentima koji su izrazili želju da praksu obave u organizaciji, a ispunjavaju uslove i kriterijume da budu svrstani u potencijalne HF, obavlja se intervju radi dobijanja informacija o poslovima prema kojima imaju poseban afinitet, njihovim očekivanjima od stručne prakse, posebnim stručnim znanjima i veštinama, viđenja svoje karijere za narednih par godina i dr.

⁹⁴ Član 24. Zakona o radu Republike Srbije ("Sl. Glasnik RS", br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 - odluka US, 113/2017 i 95/2018 - autentično tumačenje).

Студенти који успешно обаве стручну праксу и покажу способности HF представљају потенцијалне кандидате за заснивање радног односа, под условом да су iskazali интерес да се по завршетку studija zaposle у организацији.

У процесу селекције потенцијалних кандидата за заснивање радног односа, која представља најзначајнију фазу процеса запошљавања HF, врши се провера њихових радних способности и води интервју, ради упознавања са њиховим досадашњим радним искуством, афинитетима према одређеним пословима, посебних стручним знанјима од значаја за обављање послова, каријерним планом, очекивањима од организације, условима за приhvatanje zaposlenja ...

Potencijalni kandidati за заснивање радног односа из групе HF, који се укључују у процес селекције, припадају једној од слећих група: дипломантима који су обавили стручну праксу у организацији, показали поседовање кључних карактеристика HF и изразили спремност за то, дипломантима са одабраних факултета који су обавили стручну праксу у некој другој организацији и већ запослени кандидати који намеравају да промене организацију. Четврта група потенцијалних кандидата, који су у статусу незапослених лица, занемарљива је, јер се у евиденцији незапослених јако ретко могу наћи лица са перформансима HF.

Kandidati који су остварили најбоље резултате и оцене у процесу селекције предлажу се за **заснивање радног односа**. Одлуку о заснивању радног односа доноси орган/лице које за то има право по одредбама закона и нормативних аката организације. Са запосленим се пре његовог ступања на рад склапа уговор о раду. Права и обавезе из радног односа запослени остварује даном ступања на рад. 95

Svako запошљавање, а посебно запошљавање HF, доноси и одређене ризике за оба субјекта овог процеса. HF ризикују да организација у коју се запошљавају не обезбеђује у довољној мери задовољавање њихових професионалних амбиција (*sadržaj poslova, uslovi rada, odnos sa nadređenim, mogućnost stručnog razvoja, napredovanje na odgovornija radna mesta, materijalna kompenzacija za rad...*). Из тог разлога они настоје да промене радну средину и да се заснују радни однос са организацијом која им омогућава да у највећој мери остваре жељену каријеру. Ризик организације је неостваривање очекиваних радних резултата од стране HF. То може да буде последица неогovarajuће селекције (*npr. izbor lica koje nema potrebne radne performanse HF*), недовољне мотивисаности за рад или неког незадовољства HF.

Радна адаптација новозапосленог HF је веома важна активност која је у функцији његове социјалне адаптације и брзог овладавања пословима које треба да обавља. Из тог разлога у овој фази запошљавања HF посебно долазе до изражаја психолошке, социјалне и андагошке компоненте, које организација треба да има у виду и да им зато поклати одговарајућу пажњу, првенствено нормирањем активности које треба обавити и одређивањем субјеката који су за то надлежни. Сазнања о новозапосленим, до којих се дошло у провери способности и интервјуом у оквиру процеса селекције, представљају добру основу за индивидуалан приступ сваком од њих.

За управљање процесом радне адаптације новозапослених потребно је формулисати план адаптације, деловати позитивно на одвијање процеса адаптације, проценјивати резултате адаптације и начин на који они доживљају социјалну и радну адаптацију. 96

Прилагодљивост на радном месту је један од значајних фактора радне успешности и задовољства послом и радном средином. Послодавци посебно цене новозапослене који су станју да управљају променама на радном месту, јер су они продуктивнији, показују сналажљивост, одлучност, аналитичке вештине. Ефективно прилагођавање показује лidersке квалитете, изазива поштовање колега, опуштеност на послу, релевантност у изабраној професији, задовољство послом, смањује стрес. 97

Радно ангажовање и развој HF

У основне **циљеве професионалног развоја HF** (Слика 2) сврставамо побољшање способности, повећање компетенција и остваривање успешне каријере.98 Ти циљеви су по карактеру догоровни, па се из тог разлога

95 Члан 30-34 Закона о раду Републике Србије ("Sl. Glasnik RS", br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 - odluka US, 113/2017 i 95/2018 - autentično tumačenje).

96 <https://www.sciencedirect.com> > jo...

97 <https://www.indeed.com> > adaptabi...

98 How To Set & Achieve Professional Development Goals? <https://www.janbasktraining.com> >

dekomponuju na uže ciljeve, koji su u većini slučajeva kratkoročni i predstavljaju korake u realizaciji dugoročnih ciljeva.

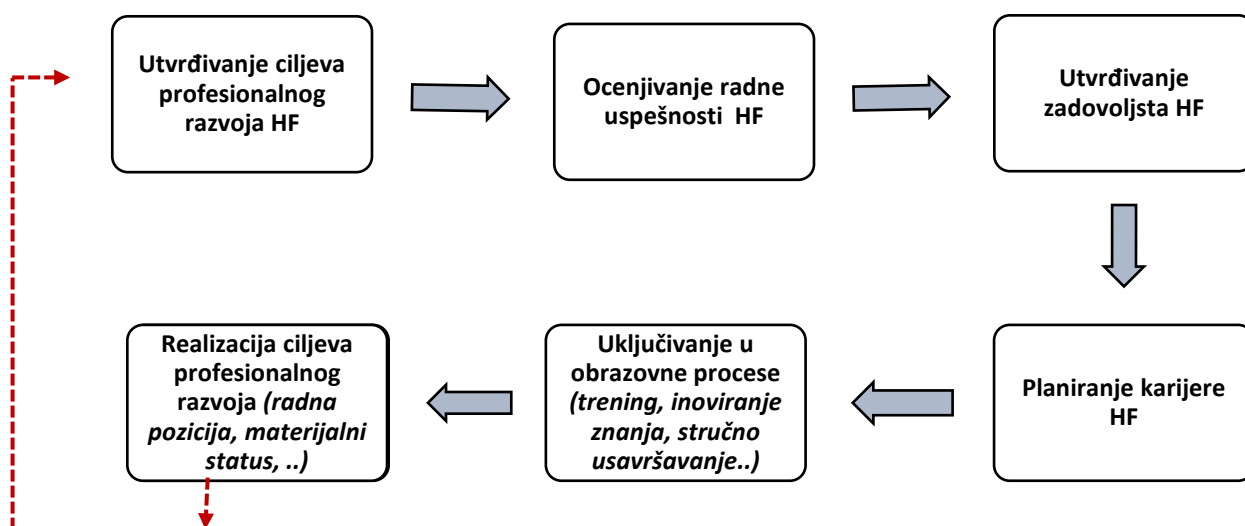
Na utvrđivanje ciljeva profesionalnog razvoja HF u velikoj meri utiču njihove osnovne karakteristike:

vredni su,

- vole da budu izazvani,
- ne beže od odgovornosti,
- odlučni su da ostvare uspeh,
- pouzdani su i
- dosledni.

Njihovi krajnji ciljevi su:

- dobiti autoritet,
- razvijati liderske veštine i
- popeti se na vrh. 99



Slika 2. Profesionalni razvoj HR

Lični ciljevi profesionalnog razvoja HF, koji se formulišu po SMART matrici, treba da su usaglašeni sa ciljevima organizacije, prvenstveno radi dobijanje potrebne podrške u njihovom profesionalnom razvoju.

Radnu uspešnost ocenjuju istovremeno i HF i organizacija. Za ostvarivanje uspešne karijere posebno je značajno da HF permanentno vrše introspekciju (*samoopažanje*), tj. da analiziraju ostvarene radne rezultate, propuste u radu, efekte edukacije, uspostavljene međuljudske odnose i ostale elemente koji su u funkciji ostvarivanja njihovih karijernih ciljeva. Veoma korisna tehnika za sagledavanje svojih snaga i slabosti, kao i prilika i pretnji je SWOT analiza. Ona može da pruži dragocenu pomoć u otkrivanju mogućnosti uz istovremeno upravljanje slabostima, radi eliminacije pretnji, koje mogu negativno da utiču na karijeru.

Organizacija, na osnovu svog sistema praćenja uspešnosti zaposlenih, utvrđuje u kojoj su meri ostvarena njena očekivanja zapošljavanjem HF i šta još treba učiniti da bi se maksimalno iskoristio njegov radni potencijal. Veoma pogodan model za ocenjivanje radne uspešnosti HF je koncept „360 stepeni“, jer on obezbeđuje da, pored lične subjektivne procene, rad pojedinca prema utvrđenim kriterijumima ocenjuju njegov nadređeni,

⁹⁹ Issues & problems in the management of high flyer - SlideShare
<https://www.slideshare.net/sqjafery>

колеге sa kojim radi i podređeni (ako ga ima).¹⁰⁰ Te ocene, koje dobija iz svog neposrednog okruženja, omogućuju mu da bolje sagleda svoje snage i slabosti, i da na osnovu njih izvrši određene korekcije u svom radu i ponašanju, radi povećanja radne uspešnosti i boljeg prihvatnja od strane nadređenih, podređenih i saradnika.

Utvrđivanje zadovoljstva HF je veoma važna aktivnost, od čijih rezultata u velikoj meri zavisi da li će i koliko ostati u organizaciji, jer je nezadovoljstvo jedan od ključnih faktora fluktuacije. Njegovo zadovoljstvo se ne odnosi samo na posao koji obavlja i radnu poziciju. Ono uključuje i zadovoljstvo radnim okruženjem, članovima tima i menadžerima, uslovima rada, razvojem karijere, materijalnim kompenzacijama za rad, uticajem posla na lični život i nizom drugih elemenata koje bi zaposleni želeo da ostvari u organizaciji.¹⁰¹

Planiranje karijere podrazumeva utvrđivanje ciljeva profesionalnog razvoja HF, uslova/sredstava za njihovo ostvarivanje i dinamiku ostvarivanja. Planiranje karijere predstavlja trajnu aktivnost, jer se ostvarivanjem određenih ciljeva javlja potreba za utvrđivanjem novih ciljeva, kao i zbog promena u poslovnom okruženju ili željama HF. Sam proces planiranja se sastoji iz više aktivnosti, koje se fazno odvijaju: samoprocene (*utvrđivanje prednosti i slobosti, afiniteta, želja...*), samorazvoja (*otklanjanje slabosti, sticanje određenih znanja, razvoj i poboljšanje veština...*), postavljanja ciljeva (*dugoročnih, srednjoročnih i godišnjih*), izrade akcionog plana (*aktivnosti koje treba obaviti, način i dinamika njihovog obavljanja...*).¹⁰² Individualni karijeri HF plan treba da bude usaglašen sa interesima organizacije, jer ona u njegovom profesionalnom razvoju treba da vidi očekivane benefite od tog razvoja. Iz tog razloga oba subjekta treba da teže ostvarivanju što većeg stepena usaglašenosti između individualnih ciljeva i ciljeva organizacije.

Pored određenih karakteristika ličnosti, sposobnosti i poslovnih ambicija, jedan od ključnih elemenata uspešnosti u radu HF i stručnom razvoju je **uključivanje u odgovarajuće obrazovne programe**, radi sticanja potrebnih stručnih znanja i veština.¹⁰³ Te aktivnosti se definišu karijernim planom i akcionim programom za njegovo sprovođenje. Zahvaljujući visokim ambicijama za napredovanje u karijeri HF su izuzetno motivisani za sticanje novih znanja i veština, posebno samoobrazovanjem, koje je u direktnoj funkciji ostvarivanja karijernih ciljeva. Korišćenje ovog oblika obrazovanja danas je veoma olakšano razvojem informaciono-komunikacionih tehnologija.

Uspešna **realizacija ciljeva profesionalnog razvoja** je rezultat njihovog realnog utvrđivanja, posvećenosti u ostvarivanju i posedovanju potrebnih stručnih i ličnih radnih performansi. Proces ostvarivanja treba konstantno pratiti i evidentirati izvršenje zadataka koji su bili u funkciji ostvarivanja određenog cilja. Time se pokazuje napredak u njihovoj realizaciji, što, pored ostalog motiviše HF i ukazuje da je na pravom putu ka realizaciji prvenstveno strategijskih ciljeva.¹⁰⁴

Zaključak

U ostvarivanju konkurentne prednosti organizacije, najznačajniju ulogu imaju ljudskih resursi, jer njihove radne performanse, motivisanost i radno angažovanje direktno utiče na njene poslovne rezultate, pravce i dinamiku razvoja. Iz tog razloga poslednje dve decenije one posebnu pažnju poklanjaju zapošljavanju i profesionalnom razvoju HF. Zbog svojih izuzetno visokih radnih performansi, ova, ne tako brojna skupina, veoma je tražena na tržištu rada. Da bi u skladu sa svojim tekućim i budućim potrebama organizacija obezbedila potreban broj HF, pred njene stručnjake za poslove menadžmenata ljudskih resursa postavlja se zahtev da permanento planski, programirano i aktivno rade na pronalaženju, privlačenju i zapošljavanju ove perspektivne ciljne grupe.

Da bi organizacija ostvarila svoje ciljeve, koji se odnose na zapošljavanje HF, neophodno je da obezbedi njihovo efektivno radno angažovanje na adekvatnim poslovima i da ih motiviše za rad i stručni razvoj. To se

¹⁰⁰ <https://www.fellow.app/>; www.personio.com/hr-lexicon/360-feedback

¹⁰¹ <https://www.spiceworks.com/wha...>; [https://www.spiceworks.com/Articles - What Is Job Satisfaction? Definition, Factors, Importance ...](https://www.spiceworks.com/Articles-What-Is-Job-Satisfaction-Definition-Factors-Importance-...)

¹⁰² <https://www.globalcareercounselor.com/> ...

¹⁰³ Professional Development Goals: Steps and Examples <https://www.glassdoor.com/blog/guide/professional-...>

¹⁰⁴ Professional Development Goals: Steps and Examples <https://www.glassdoor.com/blog/guide/professional-...>

postiže stvaranjem neophodnih uslova za ostvarivanje ciljeva njihovog profesionalnog razvoja, koji treba da budu i u funkciji ostvarivanja poslovnih i razvojnih ciljeva organizacije. Ključni motivacioni element za ostvarivanje željene karijere HF je zadovoljstvo sadržajem poslova koje obavlja, uslovima rada, radnim statusom, uslovima za sticanje potrebnih znanja i veština, međuljudskim odnosima, materijalnom kompenzacijom za rad i ostvarivanjem drugih elemenata planirane karijere.

Literatura i izvori

1. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/high-flyer>
2. <https://dictionary.cambridge.org> › .. HIGH-FLYER | English meaning - Cambridge Dictionary ;
3. <https://www.fellow.app/>; www.personio.com/hr-lexicon/360-feedback
4. <https://www.glassdoor.com> › blog › guide › professional-...
5. <https://www.globalcareer counsellor.com> › ...
6. <https://www.indeed.com> › adaptabi
7. <https://www.janbasktraining.com> ›
8. <https://www.lifehack.org> › high-flyer
9. <https://www.sciencedirect.com> › jo...
10. <https://www.slideshare.net> › sqjafery
11. <https://www.spiceworks.com> › Articles - What Is Job Satisfaction? Definition, Factors, Importance ..
12. Zakon o radu Republike Srbije ("Sl. Glasnik RS", br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 - odluka US, 113/2017 i 95/2018 - autentično tumačenje).

ПОТРЕБАТА ОД КОУЧИНГ И МЕНТОРИНГ ВО СОЗДАВАЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КЛИМА ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ НА ПОДОБРИ ДЕЛОВНИ РЕЗУЛТАТИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

М-р Фроска Смилкова
ООУ Маршал Тито с.Муртино
froksasmilkova@yahoo.com

удк/удк: 005.963.2]:005.52:005.334}:303.62(497.742-22)

Апстракт

Секоја компанија, доколку сака успешно да го води својот бизнис, мора да применува соодветни техники и вештини во насока за подобрување со управувањето со ризиците. Во овој труд, ќе бидат анализирани коучингот и менторингот, како вид на техники, односно вештини и нивна примена во управувањето со ризиците во компаниите.

Менторството е насочено на личниот развој, на стручното усовршување и на кариерниот развој на посетителите на менторската програма, но и на самите ментори. Впрочем, да се биде ментор, не се подразбира само професионална стручност, односно професионална оспособеност, туку и други специфични знаења и вештини кои лицето во рамките на менторските програми ги надоградува.

Коучингот како стил на раководење, им помага на луѓето кои што се вклучени во одредени проекти да најдат поголемо задоволство во своето работење на зададените проекти, да го развиваат лидерскиот потенцијал и да најдат поголемо согласување со личната и корпоративна визија. Коучингот кој што се применува во доменот на деловното работење овозможува согледување на деловните визии на проектите, го зајакнува тимскиот дух, и го инспирира и го зацврстува ентузијазмот кај вработените.

Клучни зборови: управување, техники, вештини, коучинг, менторинг

THE NEED OF COACHING AND MENTORING IN THE CREATION OF ORGANIZATIONAL CLIMATE FOR ACHIEVING BETTER BUSINESS RESULTS WITHIN ORGANIZATIONS

Froska Smilkova, MSc
Ems Marshal Tito, Murtino
froksasmilkova@yahoo.com

Abstract

Every company, if it wants to run its business successfully, apply appropriate techniques and skills to improve risk management. In this paper, coaching and mentoring will be analyzed as a type of techniques, that is, skills and their application in risk management in companies.

Mentoring is aimed at the personal development, professional development and career development of the visitors to the mentoring program, as well as the mentors themselves.

After all, being a mentor does not mean only professional expertise, that is, professional competence, but also other specific knowledge and skills that the person improves

within the mentoring programs. Coaching, as a management style, helps people who are involved in certain projects to find greater satisfaction in their work on assigned projects, to develop leadership potential and to find greater agreement with personal and corporate vision. Coaching that is applied in the domain of business operations enables the realization of business visions of projects, strengthens team spirit, and inspires and strengthens enthusiasm among employees.

Keywords: management, techniques, skills, coaching, mentoring

Вовед

Денес, најважни пристапи за остварување на високи деловни резултати во работењето и за соодветното управување со ризиците се: тренинзите, обуките и образованието под закрилата на менторингот и коучингот, на сите вработени во континуитет. Постојаното реализирање на потребните сегменти од едукацијата и правилното воспоставување на односите со другите детерминанти во деловното работење на компаниите, може да реши многу проблеми и да надмине или да намали многу ризици во своето деловно окружување. Најважна ставка на тој пристап е менаџерите кои се ориентирани кон резултатите, да настојуваат да ги научат луѓето да размислуваат како да се и самите тие менаџери или сопственици на организацијата, а не како да се изолиран дел на организациската структура на истата, а такво нешто може да се постигне преку соодветен коучинг и правилно избран менторинг. За сигурен успех од овие активности се бара и потребен е голем труд и време од страна на сите кои се инволвирани, односно вклучени во работните процеси.

Значењето и важноста на успехот на една организација, се мери со правовремен тенинг кој станува своєвременно се поважна компонента на новите техники и методи, посебно поради се поголемата тенденција кон воведувањето на нови high technology, lean manufacturing во работното окружување, поради зајакнување на работните и проектните тимови, поради силниот конкурентски пазар, кој често го има приматот на тесен пазар во интерното и во екстерното опкружување, а и поради недостаток од квалитетни кадри кои се подготвени да ги превземат работните места на почетниците.

Потребата од коучинг и менторинг во организациите

Сè повеќе во нашата земја се препознава потребата од тоа да менаџерите ги развиваат своите коучинг и менторинг вештини. На нашиот пазар веќе постојат неколку организации кои организираат обуки, односно коучинг и менторинг програми за менаџерите и за вработените овозможувајќи им можност за совладување и вежбање на основните вештини и техники, кои подоцна ќе ги применуваат на своите работни места, во организациите, институциите, со цел за намалување или справување со ризиците во работењето на организацијата. Секако, постои и можност за сертификација според меѓународни стандарди, за оне организации кои сакаат да имаат и професионални тренери и ментори во своите редови. Секако и индивидуалниот коучинг и менторинг е услуга за која што постои сè повеќе интерес на нашиот пазар. За овој вид на коучинг и менторинг, од голема важност е за таа обука да бидат ангажирани искусни професионалци кои имаат добро стручно познавање, образование и искуство во работењето со луѓето. Најпопуларен меѓу топ менаџерите кај домашните организации е и добриот ментор или тренер кој што не е од локалниот пазар. Денес, тоа е исто така мошне лесно да се обезбеди преку поединечни домашни организации кои се занимаваат со човечки ресурси кои имаат соработка со други слично организации во регионот.

Имено, значењето од потребата од коучинг и менторинг на вработените за создавање на подобра организациска клима за постигнување на подобри деловни резултати во организациите има посебна димензија која во суштина потекнува од менаџментот на организацијата која треба на прав начин и во право време да сфати, да ја препознае потребата и да ги мотивира луѓето да работат на тоа, да ја развиваат љубовта кон тие работи, како и да ја согледаат користа за себе и за организацијата во целина.

На ниво на менаџментот на секоја организација, најпрво се поставува прашањето: „Кога менаџерот може да знае дали луѓето се правилно обучени за извршување на своите работи и работни задачи кои преку нив треба да создаваат сè поголем и дополнителен успех и сè поголема вредност на вкупното работење на организацијата?“ и „Кога менаџерот треба да знае дали луѓето се обучени за размислување како своите луѓе?“.

Одговорот на овие две важни прашања може да се побара со примерот на истражувањето на менаџментот на една организација. Корисно е веднаш да се утврди дали на организацијата ѝ е приоритет менторингот и коучингот, или не? На примерокот на истражување на резултатите од една западноевропска организација го велат следното: 1. Тренингот и обуката на вработените е еден од најважните приоритети; 2. Вработените правилно се едуцираат за напредување на себе во работата и за напредување на вкупното работење на организацијата; 3. Посебните работни единици или сектори или

функции го дефинираат збирот од потребни вештини за секоја поединечна позиција за реализирање на потребните активности; 4. Работните единици развиваат тренинзи за вработените со што би можеле да осигураат сигурно учење; 5. Организацијата располага со време и потребен буџет за учење, едукација и образование на вработените; 6. Во делокругот на работењето, вработените тренираат и на самото работно место; 7. Се охрабруваат и се наградуваат сите менаџери и вработени кои активно и успешно тренираат и другите за кои се смета дека е тоа потребно; 8. Активно и делотворно се следат и се проценуваат успехите на вработените кои ги тренираат останатите вработени; 9. Посебно внимание и грижа се посветува на тренинзите на вработените кои ги тренираат останатите давајќи им ги потребните информации за нивниот остварен успех; и 10. Организацијата ги учи луѓето да размислуваат на начин на кој што размислуваат сите деловни и успешни луѓе во светот.

Со истражувањата за последиците кои се однесуваат на недоволна и непримерена обука и тренинг, во основа се решаваат две значајни прашања: „Кои последици за организацијата и за секој вработен во организацијата го има фактот дека нивните луѓе се лошо тренирани?“ и „Кои се основните причини за тоа што организациите не успеваат правилно да ги тренираат своите луѓе?“.

Понатаму се поставува прашањето, кои се основните причини за лошиот тренинг, обука и образование на вработените? Според овој примерок на истражување, биле дадени следните одговори: 1. Дека тренингот и обуката и едукацијата на вработените е приоритет на менаџментот на организацијата; 2. Недостатокот на време или целосниот недостаток на време е потребен за правилен тренинг на вработените; 3. Обидот за учење на самото работно место во поголем обем често резултира со погрешни пристапи на тој проблем; 4. Претпоставката и погрешното уверување дека поединецот-вработен е веќе компетентен; и 5. Нејасен план кој го дефинира збирот на активности и потребните вештини за нивно решавање како и вкупната потреба за извршување на одредена работа.

Преку заедничкото набљудување се доаѓа до заклучок дека кон тренингот, обуката и едукацијата е потребно да се пристапува во целост, систематизирано и системски. Потребно е тренингот да се постави како приоритет во работењето. Во спротивно проблемите ги создаваат менаџерите доколку тие обуки и тренинзи не се делотворни, соодветно наменети, односно ако се сака да се постигне само краткоорочен резултат. Во тој случај менаџерите поставуваат луѓе на работни места сметајќи дека знаат кој и што треба да работи со што автоматски би се задоволиле со успехот кој што не е оптимален. Одговорноста за примарниот тренинг ја споделуваат сите линиски менаџери, користејќи ги информациите технологии за поддршка, инженеринг и реинженеринг на самите работни процеси (Živanović, Živanović, 2003).

Системскиот пристап на овој проблем преку избор на соодветен коуч и ментор, ги поттикнува и менаџерите и организацијата да размислуваат за пристапот и постапките поврзани со тренинзите и обуките на вработените кои можат да бидат од голема корист при отстранувањето на причините од неуспешниот тренинг.

Менаџментот и менаџерите имаат задача да ги едуцираат вработените, преку коучингот и менторингот, за полсено сфаќање на техниките, методите и значењето на следните вредности во работењето (Longenecker, Simonetti, 2007): Како да се привлечат и да се задржат надворешните соработници; Што всушност значат показателите на успехот; Како организацијата создава висока вредност; и Како влијае сопствениот пристап на вработените врз вкупниот успех на организацијата.

Според состојбата на работењето на организацијата, неопходно е да се воведат соодветни промени и со самото тоа и обуки и тренинзи на вработените (со цел и за намалување на ризиците во работењето) и тоа во следните области (Lukić, 2009): Управување со системите (менаџментот); Планирање; Развој; Набавка на потребните ресурси; Менаџмент; Менџмент на техниките, методите, алатките; Проектирање за одржување на опремата; Управување со финансиско економските трошоци.

Значи, тренингот и обуката на вработените за остварување на повисоко ниво на успех во работењето на организациите се спроведуваат во континуитет и тоа треба да претставува еден организиран процес. Според одредени експерти од оваа област, за управувањето со системот на квалитет секој процес од работењето треба да започнува и да се завршува со образованието, обуката и тренинзите. Системот за масовни мотивации се става на прв план и најважен елемент е за развојот на квалитетот во работењето кое започнува со создавање на потребата од вработените за мислење и за создавање на нови знаења во

процесот на развој на вкупниот квалитет на организацијата, непрекинато. Треба да доминира чувството, креативноста и потребните иновациски промени на раководните менаѢерски структури (Živanović, 2000).

Анализа на потребите од коучинг и менторинг во ООУ Маршал Тито, с.Муртино

Оправданоста на емпириското истражување кое што ќе биде реализирано се сведува на фатот дека преку обезбедување на соодветна обука, инвестирање во истата, односно доквалификација, како и преку постојано учење на нови знаења и вештини на вработените во ООУ Маршал Тито, с.Муртино, со употребата на техниките и методите кои произлегуваат од коучинг и менторството, со сигурност може да се потврди дека ќе се реализираат посакуваните цели и резултати на училиштето. Како цел на секоја организација, компанија или институција, па така и во ООУ Маршал Тито, се јавува потреба да се изгради способен кадар, кој што со сигурност ќе може да обезбеди позитивна репутација, кредибилитет и имиѢ. Притоа, треба да се знае дека креирањето на позитивната репутација е долготраен, комплексен и одговорен процес кој што бара вложување во знаењата и умешностите на секој од вработените. Инвестирањето во обуката на вработените во ООУ Маршал Тито, с.Муртино, на пример, има за цел да обезбеди унапредување на знаењето и улогата која ја имаат човечките ресурси. Така, предмет на ова емпириско истражување е проблематиката на повеќето димензии на спектарот од вложувања во човечките ресурси на организациите, односно истражување преку кое ќе се оцени мислењето на вработените во една организација, а тоа е обезбедување на спроведување на обуки за вработените, со единствена цел за остварување на посакуваните позитивни резултати.

Истражувањето ќе треба аргументирано да овозможи податоци и да укаже на можностите, предностите и користа од поголемо инвестирање на ресурси во овозможување на континуирано развивање и подобрување на човечките ресурси. Тоа не подразбира само декларативно определување за создавање на соодветен кадар кој ќе биде базиран на знаење, туку аргументирани ставови за начинот како тоа ќе се спроведе и која поддршка би била понудена од страна на државата за сите оние организации кои учествуваат во таквиот развој. Како научна цел на истражувањето, ќе биде анализата на мислењата на вработените од ООУ Маршал Тито, с.Муртино, кои го имаат во врска со воведувањето на обуки и инвестирање во знаењето на вработените во нивната организациона единица.

Резултатите од истражувањето можат да помогнат во подигнувањето на свеста за потребата од воведување, развивање и одржување на потребното ниво на знаење, обученост на вработените, со конкретни инвестициони стратегии за вложување во истото, што доведува до подобрување на севкупното работење на организацијата, односно подобрување на кадарот која го има на располагање истата. Истражувањето би било еден мал придонес кон развојот на човечките ресурси и оправданоста во инвестирањето во нив, со цел подобрување на нивното знаење, унапредување на нивните способности и зголемување на нивната ангажираност кон подобрување на постигнатите резултати.

Истражувањето поаѓа од генералната хипотеза дека, ефикасноста од инвестициите во човечките ресурси, претставуваат основен фактор за нивното унапредување од сите аспекти стојалишта. Преку воведување на менторинг и коучинг, може да се доведе до зголемување на задоволството на вработените, нивната продуктивност и мотивираност и стремеж кон остварување на подобри резултати во работењето.

Емпириско истражување

За изработка и обработка на емпириското истражување, кое што ќе биде реализирано само за целите на овој труд, ќе бидат користени податоци добиени преку доставување на анкетен прашалник на 60 вработени во ООУ Маршал Тито, с.Муртино, Струмица.

Од вкупниот број на испитаници (60), на прашањето дали сметаат дека училиштето вложува доволно во човечките ресурси, 49 (82%) од нив се изјасниле дека сметаат дека ООУ Маршал Тито доволно вложува во човечките ресурси, додека 11 (18%) од испитаниците го мислат спротивното. На следното прашање, кое се однесува за оправданоста во вложувањето во човечките ресурси преку менторинг и коучинг, за потребите од унапредување на знаењето и продуктивноста на вработените, бројот на оние кои мислат дека е оправдано таквото инвестирање е на задоволително ниво, односно 45 од нив сметаат дека

инвестицијата е оправдана, додека 15 од испитаниците, не се согласуваат со ова тврдење. Имено, процентот на оние кои се согласуваат изнесува 85%, додека на оние кои не се согласуваат е 15%. Високи 97%, односно 58 од испитаниците се изјасниеле дека со задоволство би прифатиле да бидат вклучени во одредена обука, која се однесува на унапредување на сопственото знаење, додека само 2 испитаници не би се согласиле да бидат дел од таквиот вид на обука. Според усното образложение, овие 3% се должат на тоа што овие испитаници припаѓаат на повозрасната група вработени кои, можеби и оправдано, сметаат дека би било подобро да се инвестира во обуки за унапредување на знаењето во своите области на помладите колеги кои се вработени во училиштето. Дека инвестициите во унапредувањето во човечките ресурси се манифестира позитивно во успешноста во работењето на училиштето, сметаат 43 од испитаниците, односно 72%, додека останатите 28%, односно 17 од испитаните вработени кои беа вклучени во истражувањето велат дека истите не се манифестираат позитивно врз работењето на училиштето, бидејќи овие инвестиции се упатуваат кон лица за кои одредени раководители ги сметаат за блиски и таквата инвестиција ја сметаат како еден вид на награда на вработениот. Со ваков став, не се согласува менаѢрскиот тим, сметајќи дека тоа се должи на незадоволството на одредени вработени кои мислат дека токму тие би требало да бидат дел од обуката. Во училиштето, велат дека изборот за тоа кој ќе биде вклучен во одреден вид на обука одлучува целиот раководен тим, со што го отфрлаат тврдењето на повеќето кои одговориле негативно. Со следното прашање, се потврдува свеста на вработените во ова училиште, кое според резултатите е на високо ниво. Имено, 59, односно 98% од испитаниците се согласуваат дека учењето под менторски надзор, или менторингот при професионалниот развој, кој што е релевантен за вработените, треба да биде составен дел од секојдневните активности на сите вработени. Само еден испитаник на ова прашање одговорил негативно и за истиот одговор нема да се дискутира, а за истото немаат коментар ниту раководните лица во училиштето, велејќи дека во ООУ Маршал Тито на секој вработен му е овозможено секојдневно да се дообразува и да го надградува своето знаење во областа во која работи. Според 77% од испитаниците, односно 46 од вкупниот број (60), согласни се дека процесот на коучинг на вработените претставува можност за успешно унапредување на човечките ресурси. Истите сметаат дека преку соодветно спроведен коучинг и со соодветен тренер, значително може да се влијае на зголемувањето на ефикасноста и ефикасноста на човечките ресурси во училиштето. На истото прашање, негативно одговориле 14 испитаници, односно 23%, сметајќи дека преку коучингот неможе така едноставно да се постигнат позитивни резултати во унапредувањето на човечките ресурси.

Интересни се мислењата на вработените кои беа опфатени со анкетниот прашалник, кои се однесуваат на прашањето за тоа преку кој облик на инвестиција би можеле да се постигнат најдобри резултати кои ќе допринесат во унапредувањето на човечките ресурси. Имено, од аспект на ова прашање беа добиени многу различни одговори. Од вкупниот број на испитаници, 14 (23%) од нив сметаат дека само преку вложување во практичната обука би можеле да се постигнат најдобри резултати, 8 (14%) од испитаниците велат дека тоа ќе се постигне преку инвестирање во образованието (посебно кај помладите колеги, сметајќи дека во образовните институции не се постигнува доволно целта), 6 (10%) од нив сметаат дека со вложување во опрема и надгледни средства, односно 11 (18%), кои сметаат дека со вложување во нови технологии ќе се постигнат подобри резултати во подобрувањето на човечките ресурси. Дека преку посета на семинари и форуми ќе се постигнат посакуваните резултати се изјасниле 6 (10%) од испитаниците. Најмногу испитаници, 15 (25%), се изјасниле дека само преку парична мотивација би можело да се постигнат најдобри резултати, што сепак го потврдува и фактот дека финансиите како еден вид на мотивација најдобро можат да ги поттикнат вработените во училиштето да допринесат самите во унапредувањето на човечките ресурси.

Може да се забележи дека најголем дел од вработените одговориле дека финансиската мотивација е облик на инвестиција во која училиштето треба да вложува. Имено, повеќе од јасно е дека не постои вработен кој не го сака овој вид на мотивација, но проблемот кој што може да се забележи е базирањето на сосема несоодветен систем за мерење на учиниот (перформансите). Вообичаено, бидејќи станува

збор за финансиски награди, системот за мерење на учинокот се остварувањата во поглед на реализираните резултати од работењето, успехот на учениците, награди, натпревари. Но, во ова училиште, повеќе се практикуваат доделувањата на финансиските мотивации според вложеноста на вработените во одредени проекти, брзината и економичноста во извршувањето на задачите.

Резултати

Процесот во кој се вклучени менторингот и коучингот на вработените, претставува една од важните можности за успешно унапредување на човечките ресурси. Праксата покажала дека секоја организација, својата конкурентска предност ја базира врз знаењето на своите вработени. Самите вработени се почесто ја истакнуваат потребата преку перманентно учење, обука и усовршување, да се стекнат со вештини и знаење кои што ќе ги подготват за нови деловни задачи и предизвици, со цел за унапредување на работењето на организацијата, лична сатисфакција преку можност за унапредување и поради намалување или евентуално елиминирање на ризиците.

Менторингот и коучингот, односно учењето, обуките, тренинзите и професионалниот развој кој што е релевантен за работниците се смета за составен дел од нивните секојдневни активности. Клучна е улогата која во развојот и во усовршувањето на работниците ја имаат менаџерите на човечки ресурси кои, заедно со раководството на организацијата треба при спроведувањето на соодветните програми за тие цели, да се придржуваат кон следните насоки (Haneberg, 2007): Тренинзи за стекнување на вештини потребни за ефикасно користење на информации, генерирање на нови идеи и комуникациони вештини; Тренинзи за стекнување на вештини за користење на информационите системи; Изградба на вештини за тимска работа и коперативни модели на работното окружување; и Развој на ефективни конинуирани програми за проефесионален развој.

Во обуката на вработените, потребно е да се појде од следните претпоставки (Haneberg, 2007): Вработените треба да почувствуваат дека новите информации или вештини се во директна врска со нивните цели и да допринесат за нивното остварување; Вработените добро реагираат на примерите од праксата и примената на наученото во реалниот живот. Во таа смисла, неопходна е отворена комуникација на менаџерите и тренерите со што преку програмата би се обезбедила поврзаност на научените принципи и реалноста на вработените; Вработените ќе покажат отпор, доколку би биле приморани на програмата за обука; Вработените сакаат да имаат и можност самите да ги изнесат своите идеи за потенцијалните програми за обука или од понудените да ги изберат оние кои најмногу им одговараат; Вработените можат да имаат дефанзивен став кон програмата која што им се препорачува. Од тренерот е потребно да се побара да ги замоли вработените самите да ги дефинираат своите цели, а потоа и знаењето и информациите кои би им помогнале да ги постигнат своите цели; Вработените инвестираат во своите професионални кариери и успеси. Затоа без задоволство ќе ги споделат своите слабости или грешки со другите. Потребно е да им се помогне на тренерите да креираат вистинско окружување за учење и да ги редефинираат успешните методи како што се отворените дискусии, кои со себе би носеле помалку страв и несигурност; Секој вработен има свој пат за непредување и јасно ги следи повратните информации за својот развој. Треба да им се помогне на тренерите да го одредат нивното нивниот напредок и да ги охрабрат да ги применуваат своите нови вештини на вистински начин; Вработените со себе ги донесуваат и годините од претходното искуство и мислење. Потребно е да им се обезбеди прилика да го споделат своето знаење и да ги разменуваат своите мислења. Концептите и праксата кои се насочени кон промена на нивното вообичаено размислување и делување, треба да бидат применувани постепено и да се предвиди времето за нивно потполно усвојување; Вработените не можат да бидат натерани да учат, туку тие треба да соработуваат и тоа треба да биде нивен избор. Потребно е да им се обезбеди помош при обезбедување на нивен напредок преку отворена комуникација која ќе е фокусирана на целите кои вработените сакаат да ги остварат.

Од истражувањето може да се увиди дека поголемиот дел од вработените во ООУ Маршал Тито, с.Муртино, Струмица во кое беше спроведено истражувањето, сметаат дека навистина, само преку инвестирање во човечките ресурси може да се постигне и нивното унапредување. Со унапредувањето на човечките ресурси, може да се постигнат соодветните успеси на училиштето како организациска целина, како и да се постигне соодветното задоволство на вработените. Соодветниот пристап на училиштето за

обуки и усовршувања на вработените, како и систематскиот пристап кон нивниот професионален развој, се смета за вистински предизвик.

Заклучок

Коучингот денес е една од областите во работењето со луѓето која најбрзо се развиваат. Бројни практичари се обидуваат преку своето теоретско знаење и стекнато искуство да им помогнат на луѓето во процесите на личниот и на професионалниот развој. Како и секоја друга, релативно млада област, коучингот се соочува со проблеми околу дефинирање на самиот поим, проблеми со теоретските претпоставки и областите од животот во кои што е најприменлив. Независно од начинот на дефинирање, коучингот секогаш подразбира однос помеѓу тренерот и клиентот, а целта на тој однос е личен и/или професионален развој на клиентот. Користејќи знаења и термини од психологијата, андрагогијата, филозофијата, бизнисот и од други области, тренерите комбинираат различни техники и алатки со кои на што подобар начин би го унапредиле квалитетот на животот на своите клиенти. Сепак, истовремено е потребно и одредено внимание при изборот и користењето на литературата, имајќи пред вид дека е во прашање релативно нова и неразвиена област во науката.

Концептот на менторството често се споменува, но најчесто може да се сретне кај дипломските работи, студиите или кај научните трудови. Меѓутоа, менторството не е само тоа. Вистинскиот менторски однос е многу повеќе од тоа. Имено, преку менторството може да се сподели знаење, мислење, можа да се даде совет, да се пружи поддршка. Може само нешто од наведеното, но може и сè. Тоа единствено зависи од самите ментори и односот со клиентите. Во моделот на менторството може да учествува секој и да има можност да оствари определена корист од истото за време на целиот живот, не само при реализирањето на некој проект. На квалитетот на менторскиот однос пресудно влијае начинот на кој е утврдена неговата структура која е последица на јасни цели кои треба да се постигнат, бидејќи преку тоа на најдобар можен начин се обезбедува чувството за цел, а за младите и несигурните една заштитна рамка. Исто така, важно е во односот да се воспостави рамнотежа помеѓу потребите за давање на пошироки знаења и потреби при пружањето на поддршката.

Во иднина, би требало повеќе внимание да се посвети на практичните истражувања и понатамошните дефиниции каде што менторството и коучингот можат да се применат. Утврдувањето на неопходните компетенции за работа би можело да доведе до осмислување на квалитетни програми за едукација за идните тренери и ментори, а истовремено тоа би овозможило и препознавање на најдобрите практики. На тој начин, менторството и коучингот и кај нас би станало признаена и прифатена пракса, не само од страна на организациите, туку и од страна на академските опкружувања.

Од изнесеното, може да се заклучи дека самото вложување, односно инвестирање, како и соодветното управување со човечките ресурси, односно со човечките потенцијали, преку најразлични планови и посебни системи за мотивација е од големо значење за една организација, без разлика во која област истата делува. Имено, се потврдува и хипотезата дека, ефикасноста од инвестициите во човечките ресурси, претставуваат основен фактор за нивното унапредување од сите аспекти стојалишта. Преку воведување на менторинг и коучинг, може да се доведе до зголемување на задоволството на вработените, нивната продуктивност и мотивираност и стремеж кон остварување на подобри резултати во работењето од страна на вработените во училиштето.

Литература

1. N. Živanovic, V. Živanovic., Dva značajna pristupa kvalitetnom poslovnom reinženjeringu, Casopis Kvalitet, str.57-61, br. 5-6, Poslovna politika, Beograd, 2003.
2. Longenecker, O. C., Simonetti, L. J., Kako do rezultata, Inovativna rešenja za goruce probleme u poslovanju, str.70, Poslovna škola Sveucilišta u Michiganu, Zagreb,2007.
3. Lukic, S., Živanovic, N., Poslovni reinženjering, str.67-68, Panevropski univerzitet "APEIRON", Banja Luka, 2009
4. Živanovic, N., Kako do TQM-a?, str.45, Zadužbina Andrejevic, Beograd, 2000.

5. Bahtijarevic, F.-Shiber (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
6. Haneberg, L. (2007) 10 Steps to Be a successful Manager: Facilitator's Guide, American Society for Training & Development, str. 95.

ФОРУМ 4/FORUM 4:

Регионални и меѓународни искуства од транзицијата/ Regional and international transition experiences

RENTIRANJE MENADŽMENTA I MOGUĆNOST PRIMENE U SRBIJI 319

Milan Radosavljević

Aleksandar Anđelković

Suzana Pajić

MANAGEMENT RENT AND POSSIBILITY OF IMPLEMENTATION IN SERBIA 321

Milan Radosavljevic

Aleksandar Anđelković

Suzana Pajić

EFEKTI TRANZICIONIH PROCESA U ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA I NJIHOVE EU PERSPEKTIVE 331

Živan Živković

Marija Panić

EFFECTS OF TRANSITION PROCESSES IN WESTERN BALKAN COUNTRIES AND THEIR EU PERSPECTIVES 332

Živan Živković

Marija Panić

PRINCIPI NOVIH POTENCIJALA VAUČERSKIH ŠEMA U RAZVOJU MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA: ISTRAŽIVANJE I EVALUACIJA ISKUSTAVA U ODABRANIM ZEMLJAMA. I339

Milan Vemić

PRINCIPLES OF NEW POTENTIALITIES OF VOUCHER SCHEMES IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: RESEARCH AND EVALUATION OF EXPERIENCES IN SELECTED COUNTRIES..... 340

Milan Vemić,

RENTIRANJE MENADŽMENTA I MOGUĆNOST PRIMENE U SRBIJI

Milan Radosavljević

Fakultet za poslovne studije i pravo,
Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija
e-mail: milan.radosavljevic@fsp.edu.rs
(Jurija Gagarina 149a, Novi Beograd)

Aleksandar Anđelković

Fakultet za poslovne studije i pravo,
Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija
e-mail: aca.andjelkovic@fsp.edu.rs
(Jurija Gagarina 149a, Novi Beograd)

Suzana Pajić

Fakultet za poslovne studije i pravo,
Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, Republika Srbija
e-mail: suzana.pajic@fsp.edu.rs
(Jurija Gagarina 149a, Novi Beograd)

удк/udk: 332.68(497.11)

Apstrakt

Rentiranje je poznati fenomen u poslovnom svetu. Primenjen je u svim oblastima primarnog, sekundarnog i tercijarnog sektora u javnom, ili privatnom sektoru, a odnosi se na iznajmljivanje sopstvene imovine nekom drugom, odnosno zakupcu radi realizacije sopstvene ideje i ostvarenje odgovarajućih poslovnih ciljeva i interesa. Drugim rečima, iznajmljuju se proizvodni kapaciteti, mašine, tehnologije, nepokretnosti, itd. kako domaćim, tako i stranim zakupcima. Tipičan primer je iznajmljivanje motornih vozila, stanova, poslovnog prostora, zemljišta, itd. na određeni vremenski period.

Iako je rentiranje poznato u drugim oblastima, ono nije dovoljno zaživelo u sferi upravljanja i organizovanja gde bi moglo ostvariti i najveće efekte. Pored navedenog ovo pitanja nije dovoljno obrađeno u naučnoj i stručnoj literaturi menadžmenta. Osnovni uslov da se rentiranje uspostavi u sferi organizacije i menadžmenta je da se uspostavi tržište menadžera, na kome bi se nudile i tražile usluge upravljanja iz pojedinih sektora, te da postoji dovoljno aktera koji nude, odnosno traže navedene usluge.

U vezi navedenog postavljaju se dileme da li se odlučiti za sopstveni menadžment koji će biti angažovana po principu zapošljavanja istih u kompaniju, ili angažovati profesionalni menadžment, odnosno kompaniju koja se bavi rentiranjem odnosno prodajom znanja, veština, iskustva u organizovanju i upravljanju poslovnim i drugim organizacijama. Osnovni uslov za navedeno je da postoje profesionalne organizacije za ovaj posao, da su iste kompetentne i da su spremne da se izlože ovom rizičnom poslu, odnosima poslovima. Ovo pitanje spada u grupu najvažnijih i strateških pitanja, jer i kada se donese odluka o sopstvenom, ili iznajmljenom menadžmenta, postoje niz pitanja na koje treba odgovoriti: na koje vreme iznajmiti menadžment tim, koliko ga platiti, kakve odnose uspostaviti sa upravnim odborom i šta su ciljevi koje menadžment treba da ostvari.

Srbija nije imala dovoljno iskustva u angažovanju, odnosno rentiranju profesionalnih kompanija koje se bave prodajom znanja i sposobnosti menadžera za upravljanje organizacijom, iako je potreba za istima bila nužna jer R. Srbija ima hroničan problem sa amaterskim upravljanjem organizacionim sistemima. Rečju, postojeći poslovni ambijent nije povoljan za uvođenje i razvijanje profesionalnog upravljanja, iako bi koristi od navedenog

bile velike. Više decenijska praksa da se na čelna mesta u organizacijama javnog sektora obrazovanja, zdravstva, kulture, javnih preduzeća itd. postavljaju politički činovnici, koji nemaju ni minimalne sposobnosti da upravljaju organizacijama, je i dovelo zemlju u tešku situaciju, odnosno u siromaštvo i nedovoljnu iskorišćenost postojećih potencijala.

Rad se bavi pitanjem rentiranja menadžmenta i mogućnost primene njihovih dostignuća u Srbiji, tj. tranziciji postojećeg menadžmenta u modalitet rentiranog menadžmenta. Cilj rada je da se ukaže na korisnost uvođenja ovog modaliteta u upravljanja u zemlje tranzicije, koje po pravilu boluju od bolesti nedovoljne zastupljenosti menadžment profesije u upravljanju različitim organizacionim formama.

Ključne reči: Rentiranje menadžmenta, Greške u rentiranju menadžmenta, Rentiranje menadžmenta u Srbiji.

MANAGEMENT RENT AND POSSIBILITY OF IMPLEMENTATION IN SERBIA

Milan Radosavljevic

Faculty of Business Studies and Law,
"Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Republic of Serbia
e-mail: milan.radosavljevic@fbsp.edu.rs
(Jurija Gagarina 149a, New Belgrade)

Aleksandar Anđelković

Faculty of Business Studies and Law,
"Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Republic of Serbia
e-mail: aca.andjelkovic@fbsp.edu.rs
(Jurija Gagarina 149a, New Belgrade)

Suzana Pajić

Faculty of Business Studies and Law,
"Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Republic of Serbia
e-mail: milan.radosavljevic@fbsp.edu.rs
(Jurija Gagarina 149a, New Belgrade)

Abstract

Renting is a well-known phenomenon in the business world. It is applied in all areas of the primary, secondary and tertiary sectors in the public or private sector, and it refers to the renting of one's own property to someone else, that is, to a tenant for the purpose of realizing one's own idea and achieving appropriate business goals and interests. In other words, production capacities, machines, technologies, real estate, etc. are rented. both domestic and foreign tenants. A typical example is the rental of motor vehicles, apartments, business premises, land, etc. for a certain period of time.

Although rent-seeking is known in other areas, it has not taken root sufficiently in the sphere of management and organization, where it could achieve the greatest effects. In addition to the above, this issue has not been sufficiently addressed in the scientific and professional management literature. The basic condition for the establishment of rent-seeking in the sphere of organization and management is to establish a manager's market, where management services from individual sectors would be offered and requested, and that there are enough actors who offer or request said services.

In connection with the above, dilemmas arise as to whether to decide for your own management, which will be engaged on the principle of employing them in the company, or to hire professional management, i.e. a company that deals in renting or selling knowledge, skills, experience in organizing and managing business and other organizations. The basic condition for the above is that there are professional organizations for this work, that they are competent and that they are ready to expose themselves to this risky work, related work. This question belongs to the group of the most important and strategic questions, because even when a decision is made about own or hired management, there are a number of questions that need to be answered: for what time to hire a management team, how much to pay them, what kind of relations to establish with the board of directors and what are the goals that management should achieve.

Serbia did not have enough experience in hiring, i.e. renting professional companies that sell the knowledge and skills of managers for managing an organization, although the need for them was necessary because the Republic of Serbia has a chronic problem with amateur management of organizational systems. In other words, the existing business environment is not favorable for the introduction and development of

professional management, although the benefits from the above would be great. It has been a practice for more than a decade to take leading positions in organizations of the public sector of education, health, culture, public enterprises, etc. appointed by political officials, who do not have even the minimum ability to manage organizations, has led the country to a difficult situation, that is, to poverty and insufficient utilization of existing potentials.

The paper deals with the issue of hiring management and the possibility of applying their achievements in Serbia, i.e. the transition of the existing management into the modality of rented management. The aim of the paper is to point out the usefulness of introducing this modality in management in transition countries, which as a rule suffer from the disease of insufficient representation of the management profession in the management of various organizational forms.

Key words: Hiring management, Mistakes in hiring management, Hiring management in Serbia.

Uvod

Iznajmljivanje, odnosno rentiranje menadžmenta je uobičajen i razvijen institut koga praktikuju vlasnici imovine, kompanija u velikim svetskim kompanijama. Ovo je logično, jer je imovina skupo ekonomsko dobro, koje se ne sme prepustiti amaterima, odnosno da ista ne donosi neku dobit. U slučaju da imovina, odnosno kompanija ne ostvaruje zadovoljavajući profit, dolazi u pitanje izmirenje poreskih i drugih obaveza, zbog čega ista može postati i predmet zaplene od strane poreskih, finansijskih i drugih institucija. Zato vlasnici nastoje da efikasno upravljaju imovinom, zbog čega se traži rešenje u iznajmljivanje iste profesionalcima koji znaju da upravljaju tuđom imovinom, odnosno preduzećem, putem rentiranja. Veruje se da će budući vlasnici i preduzetnici raspolagati vlasništvom nad imovinom da bi je iznajmljivali, što je stvorilo industriju nekretnina koja često nadmašuje druge industrije.

U razvijenom svetu se već ističe da milenijumci izbegavaju kupovinu imovine, ili preduzeća jer sa svojim platama, ili zaradama neće za života moći da poseduju istu, zbog tereta koji bi postojao na imovini do otplate kredita. Zato je „Iznajmljivanje postalo način života, sa kojim se osećaju ugodno, jer preduzetnici nude sve što se može iznajmiti. Jeftinije je i više odgovara potrebama iznajmljivača.“ Najnovije procene govore „da će 100.000 novih preduzeća za upravljanje imovinom biti pokrenuto u narednih nekoliko godina“ i da će nastati nova vrsta menadžera-menadžeri za upravljanje imovinom. 105

Razlozi za rentiranje menadžmenta mogu biti različiti, od toga da se vlasnici ne žele baviti upravljanjem svojih kompanija, odnosno da ne žele da angažuju sopstveni administrativni aparat, da imaju više kompanija, ili imovine, ili da nema dovoljno znanja i sposobnosti da upravlja sopstvenom imovinom, ili firmom. U navedenim okolnostima, vlasnici traže menadžera ili menadžersku kompaniju koja će umesto njih upravljati njihovom organizacijom. Rečju, vlasnici žele ugodniju poziciju, izdati i zarađivati i živeti dalje od problema kompanije, ali i fizički udaljeni. Rečju, vlasnici shvataju da kapital treba d radi za njih, umesto da oni rade za kapital.“

S druge strane, sistemsko tržište podrazumeva i postojanje tržišta, odnosno kompanija koje raspolažu intelektualnim kapitalom, odnosno znanjem, veštinama, iskustvom i sposobnostima iz oblasti organizovanja i upravljanja i koga mogu staviti u promet, odnosno uz odgovarajuću naknadu iznajmiti vlasniku kompanije ili imovine i po tom osnovu ostvarivati odgovarajuću naknadu. Ovo su veoma složeni poslovi, odnosno poslovi koji su i najodgovorniji, ali i spadaju u grupu najbolje plaćenih poslova.

Modaliteti rentiranja mogu biti različiti. Moguće je da se rentiranje vrši uz fiksnu cenu, kao što je procenat naknade od ukupnog prihoda koga ostvari kompanija, ili procenat od ostvarenog profita u određenom vremenskom periodu. Onaj koji iznajmljuje profesionalnu firmu nastoji da postigne što manji fiksni iznos naknade, a što više da naknadu poveže sa rezultatima poslovanja, kroz tzv. opcije. S druge strane onaj koji izdaje imovinu i kompaniju na upravljanje zakupcu nastoji da postigne što veći iznos fiksne naknade, čime smanjuje sopstveni rizik. Zakupodavac, odnosno onaj koji izdaje menadžment nastoji da ostvari fiksni iznos naknade, kako bi smanjio rizik rentiranja. U praksi se najčešće javlja kombinacija, tj. da onaj koji upravlja iznajmljenom firmom

¹⁰⁵ Gard Kollins: „What is Property Management“, Managecasa.com/articles/.

ostvaruje određenu naknadu u fiksnom iznosu, tj. fiksnim relativnim brojevima, dok drugi deo vezuje za rezultate poslovanja, tj. uslovno ukoliko kompanija ostvari veći efekat (ukupan prihod, ili profit) da sleduje dodatne nagrade, bonusi, itd. U ugovoru o rentiranju se može predvideti i mogućnost da profesionalna kompanija koja upravlja iznajmljenom imovinom ili kompanijom, stiće određeni udeo u vlasništvu, što dodatno motiviše kompaniju da ostvaruje bolje rezultate. Dakako, ovde treba voditi računa da vlasnici ne izgube kontrolni paket.

Rentiranje profesionalnog menadžmenta je moguće od osnivanja kompanije, ili nakon što odbor direktora zaključi da je ekonomski celishodnije da se imovina ili firma izda u rentu. Prvi slučaj je relativno jednostavniji, dok je drugi slučaj složeniji, što zahteva od akcionara da odgovore na pitanje kada vršiti rentiranje, kome predati kompaniju na upravljanje, iznos naknade za upravljanje, odnose između zakupca ili zakupodavca, itd. Za sprovođenje tranzicije-odnosno prelazak iz stanja upravljanja sopstvenim menadžmentom do rentiranja treba da bude zadužen odbor direktora, odlazeći generalni direktor u saradnji sa postojećim odeljenjem sektora za upravljanje ljudskim resursima, odnosno „ta osoba bi trebalo da bude glavni službenik za ljudske resurse kompanije.“

Dakle, sektor ljudskih resursa „bi trebalo da bude duboko uključen u sve aspekte sukcesije, čime će ostvariti prednost u organizovanju tranzicije. Oni obično komuniciraju sa spoljnim kandidatima, radije nego bilo ko drugi u kompaniji.“ Pri navedenom treba imati u vidu da odlazeći generalni direktor najčešće nema volje, niti interesa da ova tranzicija bude uspešna, obzirom da gubi dosadašnju poziciju, zbog čega je korisno imenovati drugu osobu koja će i dalje ostati u kompaniji na rukovodećem položaju, kako bi isti postao savetnik pri donošenju odluka, politika, itd. 106

Iznajmljivanje-rentiranje menadžmenta kao modalitet upravljanja

Akcionari, odnosno vlasnici u svojim politikama se mogu opredeliti da iznajmljuju top menadžment od kompanija koje se profesionalno bave upravljanjem drugih kompanija, Ovaj način je posebno prisutan u uslužnoj industriji razvijenih zemalja u različitim modalitetima od klasičnog pružanja usluga upravljanja do sticanja prava vlasništva nad imovinom kompanije kojom menadžment upravlja. Praksa iznajmljivanja profesionalnog menadžmenta je razvijena u SAD i drugim razvijenim zemljama. Naime, „Prema odeljenju za stanovanje i urbani razvoj, u SAD ima između 10 i 12 miliona stanodavaca. Kompanija za upravljanje imovinom obezbeđuje profitabilnost, dobru reputaciju, održavanje zgrada i iskorišćenost stambenih i komercijalnih investicionih nekretnina. Ove kompanije redovno izveštavaju svoje vlasnike o ključnim pokazateljima učinka imovine. Različite lokacije i tipovi imovine su regulisani različitim propisima, kodeksima i zakonima, pa je stopa postojanja kompanije za upravljanje imovinom od suštinskog značaja za većinu stanodavaca.“ 107

Angažovanje profesionalnih kompanija za upravljanje drugim kompanijama može biti dobro rešenje i za zemlje u razvoju i tranziciji, kada ne postoji dovoljno školovanih i iskusnih profesionalnih menadžer koji mogu da prihvate upravljanje kompanijama, ili se kroz računicu dođe do informacije da je takav način upravljanja kompanijom ekonomski opravdan i nudi bolju perspektivu. Drugim rečima, ovde se poput drugih kompanija prodaje, odnosno kupuje usluga upravljanja i organizovanja na određeni vremenski period, što znači da se radi o intelektualnoj usluzi gde se prodaje znanje, veštine i sposobnosti, odnosno kupuje rezultat koji profesionalci treba da ostvare. Navedeno implicira da su i ugovori, odnosno sporazumi koji se odnose na rentiranje menadžmenta, u stvari ugovori kojima se obavlja kupoprodaja znanja, iskustva i veština, što ih čini specifičnim u odnosu na druge trgovačke ugovore.

Početni rezultati ovog modaliteta upravljanja su bili zadovoljavajući, a zaposleni su ovu promenu ocenili pozitivno, tj. da su „radnici sada postali svesni da je sa njima ozbiljan menadžerski tim i zadovoljni su zbog toga“, ali je kasnije zbog promenjenih spoljnih, ali delom i unutrašnjih faktora ovaj modalitet doživeo krah.

Postoji i različita tipologija kompanija koje rentiraju menadžment i to: univerzalne kompanije koje mogu da iznajme profesionalni menadžment za različite vrste delatnosti i industrije, kao i specijalizovane koje izdaju menadžment samo za konkretnu industriju. Subspecijalizovane su one kompanije koje se bave rentiranjem menadžmenta za velike, srednje ili male kompanije, itd. Kompanije koje se bave ovim poslom mogu biti

106 Dan Ciampa: „After the Handshake“, HBR, Decembar 2016.

107 Brian Carmodi: „Best Property Management Companies“, 8.08. 2022. p.1

internacionalne, tj. da upravljaju kompanijama u više zemalja, kao što su: Colliers International koja upravlja nekretninama u 67 zemalja sveta sa godišnjim prihodom od preko 4 milijardi dolara, ili Lincoln Property Company koja je razvila svoje poslovanje u 34 zemlje sveta, koja je „kupila više od 6 milijardi dolara u više porodičnim projektima i razvijajući 220.000 jedinica vrednih više od 14 milijardi dolara. Svaki zaposleni prolazi kroz intenzivan skrining, a vlasnicima je omogućeno da nadgledaju poslovanje putem mobilnih uređaja.“ 108

Analize pokazuju da rentiranje profesionalnog menadžmenta praktikuju turističko-hotelska industrija u razvijenim zemljama, gde se upravljanje čitavih hotelskih lanaca poverava profesionalnim upravljačima. To znači da investitori izgrađuju hotele i druge smeštajne sadržaje i organizovanje i upravljanje hotelom prepuštaju profesionalnim firmama, poput angažovanja odgovarajućih agencija (čitaj profesionalnih firmi za upravljanje) da upravlja stanovima, objektima u tuđoj svojini. Dakako, ovde se vodi računa o kulturološko religijskim i drugim zonama, gde se traže profesionalne kuće koje poznaju određeni tržišni segment i koji mogu da odgovore na želje i potrebe klijenata.

Angažovanje profesionalnih kompanija koje bi upravljali biznisom može biti od faze projektovanja i izgradnje organizacije, ali i kada organizacija počne da funkcioniše, tj. da se poslovi projektovanja i izgradnje kompanije povere specijalizovanim organizacijama ili da se angažuje menadžerski tim koji će upravljati već osnovanom kompanijom. Moguće je da se na ovom poslu angažuju zajednički firme za projektovanje i izgradnju infrastrukture i organizacije kao i firme za profesionalno upravljanje drugim organizacijama, što i daje najbolje rezultate.

Odnosi između zakupca i zakupodavca u rentiranju menadžmenta se regulišu ugovorima. Najčešće vlasništvo nad imovinom kompanije ostaje kao svojina akcionara, dok se pravo upravljanja istom, kao i poslovanjem poverava posebnoj organizaciji. Obično se između ugovornih strana zaključuju ugovori po kojima se određuje cena upravljanja u fiksnom iznosu i kroz tzv. opcione sporazume, odnosno bonuse ukoliko menadžment ostvari bolje rezultate od planiranih. Akcionari, odnosno vlasnici uspešnost menadžmenta ocenjuju kroz bilanse uspešnosti za čiju se proveru angažuju profesionalne i ugledne revizorske kuće koje treba da daju mišljenje o pouzdanosti finansijskih izveštaja koje radi iznajmljen menadžment.

Dobre i loše strane rentiranja menadžmenta

Rentiranje menadžmenta za upravljanje organizacijama u suštini pripada iznajmljivanju radne snage koja je u vreme emigrantskih, ratnih, prirodnih i drugih kriza aktuelna u savremenim uslovima, ali i kada su u pitanju sezonski poslovi, odnosno poslovi vezani za određene projekte, ili kada se zakonskim ili političkim odlukama zabranjuje zaposlenje novih radnika. Time se u stvari poslovi organizovanja i upravljanja izmeštaju iz organizacije i poveravaju drugim pravnim subjektima, koji su registrovani i licencirani za bavljenje ovim delatnošću.

Svako, pa i rentiranje menadžmenta ima svojih dobrih i loših strana, kako kada je u pitanju zakupac, tako i onaj koji pruža uslugu upravljanja. Odnos između menadžerske firme koja daje uslugu i organizacije koja rentira profesionalni menadžment se reguliše tzv. menadžerskim ugovorom. U njemu treba regulisati međusobna prava i obaveze i predstavlja preciziranje poslovne odluke.

Dilema koja se u praksi pojavljuje je ko treba da potpiše ugovor, obzirom da postoje različite situacije i modaliteti navedenog ugovora. U principu ugovor o rentiranju menadžmenta treba da potpišu organi upravljanja, odnosno nadzorni odbor. Nadzor nad realizacijom ugovora treba poveriti poznatoj revizorskoj kući sa kojom treba takođe zaključiti poseban ugovor. Ovde se insistira na ideji da je rentiranje menadžmenta poslovna odluka i da se u nju ne trebaju mešati političke, ili državne strukture, poput poverenika, savetnika, itd.

Rentiranje profesionalnog menadžmenta, odnosno menadžerske kuće je korisno za organizaciju posebno za one u kojima se procenjuje da je organizacija u velikoj krizi, te da su neophodne radikalne i fundamentalne promene koje treba da krenu od samog vrha hijerarhijske piramide. Drugim rečima, angažovanjem profesionalnih i licenciranih menadžerskih kuća koje su se pokazale uspešnim u upravljanju drugim

108 Brian Carmodi: Pomenuti rad.

kompanijama, organizacija nastoji da preokrene postojeću praksu, uz novu strategiju poslovanja i sa novim ljudima na čelnim pozicijama u kompaniji.

Ustupanjem upravljanja i organizovanja profesionalnim firmama za upravljanje, organizacija se posvećuje svojoj delatnosti, a administrativno birokratske poslove poverava onima koji taj posao mogu bolje da obave od njih, koristeći uopštena iskustva u upravljanju drugim kompanijama. Dakle, radi se o profesionalnim kompanijama, koje u savremenim uslovim koristi čak i tehnologije veštačke inteligencija, odnosno softveri u brojnim elementima menadžment procesa od planiranja do kontrole kao završnog elementa menadžmenta procesa.

Loša strana angažovanja profesionalnog menadžmenta je što novo angažovani menadžerski tim ne poznaje organizacionu kulturu, međuljudske odnose, itd. Problem je da li će zaposleni prihvatiti profesionalni menadžment, posebno tamo gde postoje jake kulture i u kojima postoji veliki otpor prema promenama i gde se često stvaraju koalicije u pružanju otporu promenama. U ovakvim organizacijama, često i najbolje ideje ne nalaze „plodno tlo“ za razvijanje, zbog čega postoji i veliki rizik da li će i u kojoj meri rentirani menadžment uspeti. Otuda i potreba da potencijalni menadžerski tim, odnosno menadžerska kuća pre nego što donese odluku o potpisu menadžerskog ugovora, analizira postojeće stanje, tj. organizacionu klimu i donese odgovarajuću odluku.¹⁰⁹

Rentiranje menadžmenta je dobro i za profesionalnu kompaniju koja se bavi ovim poslom. Veći broj uspešno rešenih problema i izvođenje kompanija iz kriznih situacija povećava njihov rejting, odnosno podiže sopstvenu cenu na tržištu. U razvijenim zemljama postoje institucije koje se bave evidentiranjem i rangiranjem profesionalnih menadžerskih firmi i koje mogu preporučiti organizaciji, firmu koju mogu iznajmiti da upravlja organizacijom. Ovo je bitno, jer svakoj organizaciji odgovara određeni menadžment. Drugim rečima, ukoliko se radi o manuelnoj organizaciji, opasno je angažovati visoko intelektualnu profesionalnu organizaciju za upravljanje, kao što je opasno ukoliko u organizacija sa visokim nivoom intelektualnim kapitalom bi angažovali profesionalce koji su znatno ispod njihovog obrazovnog nivoa. Ovo je prirodno, jer bi u prvom slučaju došlo do nerazumevanja između menadžmenta i zaposlenih, ali i drugih aktera. Da bi prevazišli ovaj problem, kompanije često angažuju tzv. koordinate kako bi se prevazišao „jaz“ između iznajmljene firme za upravljanje i zaposlenih. Međutim, ova rešenja nisu dala zadovoljavajuće rezultate, zbog čega treba uskladiti kulturu organizacije sa novo dolazećim menadžmentom.

U drugom slučaju, izazov je što niko ne želi da sluša i postupa po uputima onih koji manje znaju od njih samih, pa čak i kada se radi o genijalnim idejama. Zato je neophodna postepenost i praktična rešenja, kako bi se u startu primetila poboljšanja u funkcionisanju organizacije, a što bi povećalo poverenje zaposlenih, kao uslov svih uslova za uspešnost svake organizacije, ili države.

Najčešće greške pri rentiranju menadžmenta

Pri rentiranju, odnosno iznajmljivanju profesionalnog menadžmenta greške mogu činiti odbori koji su nadležni za angažovanje i poveravanje poslova organizovanja i upravljanja kompaniji koja se profesionalno bavi menadžmentom. Greške su evidentne i u sektoru ljudskih resursa, koja bi trebala da ima informacije o uspešnim kompanijama koje bi se mogle iznajmiti, kao i same kompanije koje se javljaju kao potencijalni kandidati za upravljanje kompanijom. Intenzitet odnosno visina grešaka može biti različita za navedene aktere, a najveća je greška shvatiti da su profesionalne kompanije savršene i da će one biti uspešnije od sopstvenog menadžmenta, po principu insajdera, ili outsajdera. Zato je korisno ukazati na moguće greške, odnosno probleme u vezi ovog pitanja, i to:

Odbori često ne shvataju složenost odluke o izboru i imenovanju profesionalne kompanija za upravljanje, iako se u istom poverava sopstvena imovina ljudima izvan sopstvenog plemena uz verovanje da će oni taj posao uspešno obaviti;

¹⁰⁹ Milan Radosavljević, at. et; „Upravljanje promenama - Sve je u kretanju“, Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd, 2021.

Odbori se previše oslanjaju na rezultate koje je profesionalna organizacija imala u prošlosti, ne shvatajući da je potrebno sagledati sposobnost profesionalne firme da odgovori na nove izazove koji čekaju organizaciju u budućnosti;

Profesionalne kompanije nisu dovoljno dobro sagledale stanje u organizaciji koju preuzimaju, kako njene finansijske rezultate, tako i kulturu organizacije od koje u najvećoj meri i zavise moguće promene i ispunjenje ciljeva koji su predviđeni ugovorom o zakupu;

Profesionalne kompanije, iako se ovim poslom mogu baviti uspešno u dužem vremenskom periodu pogrešno „čitaju“ nameru kompanije, zbog čega se često profesionalna kompanija angažuje da bi povratila poljuljano poverenje kupaca, ili drugih stejkholdera u njenu uspešnost. Ovo se posebno odnosi na zemlje tranzicije u kojima postoji politička nestabilnost i u kojima se angažuju strane profesionalne firme za upravljanje kako bi se vlasništvo učinilo ne transparentno;

Loša primopredaja, ili neadekvatna priprema profesionalne kompanije za preuzimanje poslova upravljanja i organizovanja. U praksi se dešavaju slučajevi da primopredaje poslova i dužnosti između odlazećeg menadžmenta i dolazeće profesionalne firme ili menadžmenta i ne postoji, što dovodi do nesnalaženja, ili sporog ulaženja u problematiku poslovanja kompanije.

Za onoga koji angažuje profesionalnu kompaniju za upravljanje njegovom kompanijom ima rizik, da ista može da napusti kompaniju i istu ostavi ne samo u problemima, već i gubicima. To se svojevremeno i desilo sa iznajmljenom profesionalnom kompanijom HPK Inženjeringa, kada je napustila firmu i ostavila Železaru u gubicima od oko 140 miliona evra, dvostruko više od gubitka koji je ostvario prethodni menadžment.

Modaliteti rentiranja profesionalnih kompanija za upravljanje može biti potpuna, tj. da se celokupno upravljanje poveri profesionalnoj kompaniji. Kompanija određuje generalnog direktora kome poverava i mandat za sastavljanje tima. Ovde treba primeniti praksu iz političkih izbora u SAD, „gde predsednički kandidati obično imenuju tranzicioni tim i počinju da planiraju novu administraciju mesecima, pre nego što se glasa na dan izbora, jer žele da budu spremne pre nego što stupe na odgovorne dužnosti. U korporativnom životu ovo pitanje se improvizuje, ili formalizuje, čak i razvijenim zemljama, gde gotovo ne postoji plan izvršenja tranzicije. 110

Prethodni modalitet je najsloženiji tip, ili vrsta rentiranja i predstavlja reinženjering proces u kome se menjaju rukovodeće strukture svih hijerarhijskih nivoa, ili funkcionalnih područja. U ovom modalitetu može doći do raskoraka u razumevanju između rukovodeće i izvršne strukture, posebno ukoliko se radi o dugo ukorenjenim navikama u poslu.

Zato se radije rešenje traži u iznajmljivanju generalnog direktora i najužeg top menadžmenta, koji kreiraju strategiju za realizaciju ciljeva koje kroz politiku definišu akcionari, odnosno vlasnici. U ovoj varijanti, srednji i niži menadžeri ostaju na svojim pozicijama i postepeno prihvataju promene koje kreira novi top menadžmenta. Ovde se najčešće iznajmljuje generalni direktor i finansijski direktor, dok se po pravilu zadržava stara struktura u odeljenju ljudskih resursa koji po pravilu poznaju a i sami su učestvovali u kreiranju organizacione kulture, te da ih oni mogu i menjati, shodno zahtevima iznajmljenog menadžmenta.

Ukoliko se od kompanije iznajmljuje generalni direktor, postavlja se pitanje da li će to biti osoba koja ima iskustvo na poslovima generalnog, ili izvršnog direktora, ili osoba koja je bila na nižim hijerarhijskim pozicijama. Primera radi, ukoliko se za generalnog direktora imenuje osoba koja je bila uspešna u prodaji, ili marketingu, ne znači da će biti i uspešna u upravljanju kompanijom, što je i razumljivo jer se na najvišem hijerarhijskom nivou obavljaju drugi poslovi nego u navedenim sektorima. Traži se osoba koja se može nositi sa odgovornošću u obavljanju najviših funkcija. Zato se zakupac obično opredeljuje na iskusnog i proverenog čoveka koji će zauzeti najvišu funkciju, jer se eksperimentisanje ovde skupo plaća.

Izborom odgovarajuće profesionalne kompanije posao nije završen, već je to samo pola obavljenog posla. Najteži deo posla tek predstoji, kada novo rukovodstvo preuzme kompaniju na upravljanje. Navedeno nameće potrebu daljeg usklađivanja i adaptiranja top menadžmenta u postojeću kulturu i prihvatanje top menadžera od

¹¹⁰ Dan Ciampa: "After the Handshake", HBR, Decembar 2016.

strane rukovodioca na nižim nivoima, pa i zaposlenih. Ovo uključuje emocije, uverenja, kulturu komunikacije i ponašanja.

Iskustva pokazuju da je korisno da prilikom preuzimanja upravljanja kompanijom od strane profesionalne kompanije, odlazeći predsednik ostane u nekoj formi saradnje sa kompanijom, kao što je savetnik, ili član upravnog odbora, konsultant, itd. kako bi se tranzicija upravljanja lakše i uspešnije sproveda. „Prema studiji Patrika Rajta sa Univerziteta Južne Karoline iz 2012. godine, 40% generalnih direktora koji su otišli i dalje ostaje uključeno u kompaniju (Obično kao članovi upravnog odbora ili savetnici, nakon napuštanje funkcije generalnog direktora, ili odlaska u penziju, itd.“

Kompanije koje iznajmljuju profesionalne kompanije za upravljanje trebaju da se odluče i za eksternu reviziju, koja treba da procenjuje pouzdanost finansijskih izveštaja, obzirom da profesionalni menadžment nastoji da ulepšava poslovne rezultate, kako bi zadobio veće poverenje od vlasnika, ali i veću nagradu, ukoliko se ostvari bolji finansijski rezultat. Neretko se profesionalni menadžment opredeljuje za upravljanje određenom kompanijom u zavisnosti od revizorske kuće koja će proveravati rezultate poslovanja. Ukoliko se radi o referentnoj i poznatoj kompaniji koja je poznata po objektivnosti procene finansijskih izveštaja, profesionalne kompanije često zahtevaju veću cenu, znajući da će njihovo poslovanje biti strožije procenjivano, bez mogućnosti friziranja. 111

Iskustva R. Srbije u iznajmljivanju profesionalnog menadžmenta za upravljanje železarnom Smederevo.

Poznato je da su srpska a posebno javna preduzeća neefikasna i da godinama ostvaruju gubitke koji se pokrivaju iz budžeta R. Srbije. Jedan od osnovnih razloga navedenog je u ne efikasnom i ne efektivnom menadžmentu, koji u isto vreme nije ni profesionalan, odnosno stalan, već privremen i povremen, što dodatno otežava njihov status, ali i motivisanost za ostvarenje boljih rezultata poslovanja.

Drugim rečima, srpskim preduzećima upravlja neprofesionalan i menadžmentu koji nije dostojan vremenu u kome živi i radi. Ovo se ne odnosi samo na sferu upravljanja, već i na niže hijerarhijske nivoe, jer je poznato kada je prvi čovek firme problematičan po pitanju kompetentnosti i profesionalnosti, on ispod sebe želi da ima ljude koji su manje profesionalniji nego što je on, a ovi dalje manje kompetentne nego što su oni, što stvara piramidu negativne selekcije, koja prati srpska preduzeća poslednjih pet decenija 112

Neprofesionalizam je zastupljen i u organima upravljanja, u javnim preduzećima odnosno u upravnim, ili nadzornim odborima u kojima postoji najveća upravljačka moć i koji mogu da smene postojećeg, odnosno imenuju novog izvršnog, ili generalnog direktora. Njihovo odnos sa ne profesionalnim generalnim direktorom je bitan za (ne) stabilnost upravljanja, ali loši odnosi mogu da dovedu do povećanja entropije funkcionisanja poslovnih sistema. Dakle, bord direktora ima tendenciju da se meša u upravljanje organizacijom, a da u isto vreme ne snosi nikakvu odgovornost. Ova mogućnost je proporcionalna nesposobnostima generalnog direktora koji je na ovo mesto došao po nekim drugim kriterijumima, a ne menadžerskim sposobnostima. Zbog navedenog je spreman da trpi oštrice borda direktora. Da bi se navedeno sprečilo, odnosno onemogućilo za članove upravnog odbora treba birati eksperte izvan kompanije, koji su po pravilu objektivniji od onih koji su iz kompanije. 113

Iz razloga nedovoljnog kvaliteta postojećeg menadžmenta, kompanije uvode profesionalizaciju, superprofesionalizaciju upravljanja, kao i podizanje kompetencija svih struktura u organizaciji. Jedna od mera je uvođenje profesionalnog menadžmenta, odnosno profesionalnih kompanija koje se bave prodajom usluge organizovanja i upravljanja drugim kompanijama, kao svojim osnovnim poslom.

111 S. Zahmatkesk at. el: The effect of auditor features on audit quality“, International University Imam Homeini, Iran, Jul-Decembar, 2017. Pp. 79-87

112 O negativnoj selekciji kadrova više se može videti u: Northon Parkins: Parkinsonov zakon i druge studije o administraciji“, BIGZ, Beograd, 1974.

113 Robert Taunsend: „Up The Organization“, Alfred Knopf, 2007. p. 30

Prva, ili jedna od prvih kompanija u Srbiji na kojoj je iznajmljen profesionalan menadžment, odnosno kompanija Engineering bila je železara Smederevo, 2015. godine. Potrebu za profesionalizacijom je iskazao njen izvršni direktor, konstatacijom da železari treba: „menadžerski tim, koji treba da bude izabran na javnom konkursu, treba da bude iz inostranstva, da ima iskustva sa rudnicima, svetskim tržištem i velikim bankama.“ Železare potrebno liderstvo, menadžment sa međunarodnim iskustvom i kapital za premošćavanje.“ 114

Nužnost profesionalizacije je logična, našta je upozorio i iznajmljen menadžer za upravljanje železalom Smederevo Peter Kamaraš: „Gubici, uprkos dobrom finansijskom okviru s obzirom na to da je Vlada R. Srbije uložila 100 miliona dolara u fabriku u decembru, bili su ogromni i teško da se na drugi način mogu opisati nego lošim menadžmentom, dodajući da je cena rude padala, a da je Bojković (predstavnik Vlade RS za nadzor rada) gvožđe kupovao kod dobavljača čije su cene rastle“ 115

Republika Srbija je zaključila ugovor sa profesionalnom kompanijom iz Holandije koja je raspolagala sa specijalizovanim kadrom za upravljanje sistemima teške industrije, na period od tri godine. Rukovodioci sektora „Železare“ su ostali na svojim radnim mestima, kao i izvršni direktor, a upravljanje je preuzeo dvojac: Džon Gudiš i Piter Kamaraš. Novo američko-slovačko rukovodstvo u železari je dovelo 24 direktora i uneli 20 miliona dolara, sa obavezom da za godinu dana, tj. 2016. godine aktivira i drugu visoku peć i proizvodnju poveća na milion tona čelika godišnje, a sirovine održava u vrednosti 80 miliona evra, da neće otpustiti radnike, kao i obećano povećanje plata od 10%“ 116

Kamaraš navodi, iako je Vlada R. Srbije angažovala, odnosno iznajmila profesionalan menadžment da upravlja ovim velikim gigantom, zamka za ovu kompaniju je bilo imenovanje dva poverenika Vlade Republike Srbije koji su nadzirali rad i imali jedino pravo na potpis isplata, što znači da se ni jedna faktura ili nabavka nije mogla isplatiti, ukoliko jedan od dva poverenika nije potpisao nalog za isplatu. Ovde je primenjeno klasično, ali i prevaziđeno pravilo da oni koji ostvaruju prihode i koji su odgovorni za poslovanje nemaju pravo na potpis isplate, već se to pravo daje nekom izvan iznajmljenog menadžerskog tima. Zastavlja se pravilo da je: „sva vlast u potpisu virmanskog naloga ili naloga za devizne isplate i da izvan toga nema veće moći“. Otuda i upozorenje profesionalnim kompanijama koje se bave iznajmljivanjem profesionalnog menadžera da moraju imati primarno pravo na nabavke i isplate i da ta dva posla ne smeju delegirati na druge, a posebno na pojedince izvan menadžerskog tima. Restriktivniji, ali i racionalniji zahtev bi bio da pravo na isplate može imati samo predsednik, odnosno generalni direktor firme. 117

Nakon nepunih šest meseci od zaključivanja ugovora, iznajmljen profesionalni menadžment je raskinuo ugovor sa železalom Smederevo, pod izgovorom da nije ispunjavala obaveze iz ugovora. Novine su objavile informaciju da je Vlada R. Srbije oterala Kamaraša, a železaru je preuzela Kineska kompanija He Stila, a da će novi direktor biti bivši poverenik iz KPMG Ivan Milošević.

Ovde se postavlja i pitanje o odgovornostima poverenika koga je imenovala poznata revizorska kompanija KPMG koji su bili odgovorni za nadgledanje poslovanja menadžmenta. Ova kompanija nije dala objašnjenje, niti je učinjena odgovornim za loše poslovanje, iako je imala veliku zaradu od angažovanja njihovih navodnih stručnjaka. Železara Smederevo je u 2015. godini ostvarila gubitak od 1,25 milijardi evra, a prodana je Kineskoj kompaniji He stil za 46 miliona evra. Uz navedeno treba napomenuti da je železara prema procenama osamdesetih godina prošlog veka od strane British Steel vredela 3,9 milijardi dolara. 118

Problem sa iznajmljivanjem profesionalne kompanije za upravljanje železalom je i ugovor o iznajmljivanju profesionalnog menadžmenta proglašen tajnim, što je dodatno uvelo sumnju u njegovu korektnost, što je problematično jer ustupanje ili poveravanje na upravljanje resursa u javnom vlasništvu, pogotovu resursa

114 Direktor Železare: Menadžerski tim da bude iz inostranstva“, Tanjug, 22. Februar 2015.

115 Peter Kamaraš: „HPK Management dobro rukovodio „Železalom“, 4.7.2016.

116 Prema: „Novi menadžment preuzeo upravljanje Željezalom Smederevo“, 23.03.2015.capital.ba/novi-menadžment-preuzeo-upravljanje-željezalom-smederevo/.

117 Života Radosavljević: Predavanja na doktorskim studijama iz predmeta Strategijski menadžment, na Fakultetu z oslovne studije i pravo, Beograd, školske 2019/20.

118 Nikola Tasić: „Šta je železara, gde se, šta se i kako tamo radi“, Info, 26.01.2015.

vrednosti i značaja Železare Smederevo ne bi smeo biti tajna, jer je svaki menadžerski ugovor u stvari biznis ugovor, koji treba da bude legitiman i dostupan javnosti.“ 119

Zaključak

U radu je prikazano rentiranje profesionalnog menadžmenta kao relativno malo obrađena oblast u menadžment nauci, a koja bi moglo biti rešenje za podizanje efikasnosti i efektivnosti upravljanja poslovnim i drugim organizacijama. Ovaj modalitet upravljanja može biti od koristi razvijenim zemljama, odnosno velikim kompanijama, a posebno u zemljama tranzicije koje imaju problem sa nedostatkom profesionalnih kompanija koje se bave rentiranjem profesionalaca da upravljaju drugim organizacijama, ali i gde se menadžment shvata kao problem, a menadžeri kao neprihvatljivi stručnjaci, jer su prevashodno orijentisani na profit i zadovoljenje interesa akcionara.

Da bi se sproveo ovaj modalitet upravljanja, potrebno je da postoji tržište menadžera, tj. da postoje na strani ponude veliki broj kompanija koje se bave ovim poslom, ali i tražnja za profesionalcima, kao i povoljan poslovni ambijent u kome iznajmljen menadžment treba čuvati od političkih i drugih struktura, jer bez autonomije, nema ni uspešnog upravljanja. Drugim rečima, potrebno je da postoji stvarna politička želja da se određene strateške organizacije učine uspešnijim.

Rentiranje profesionalnih kompanija za upravljanje drugim kompanijama je posebno primenjivo u kriznim vremenima, kada se kompanija nalazi u problemu, odnosno kada gubi konkurentsku sposobnost, gube pojedine segmente na tržištu, zaposleni napuštaju kompaniju. Međutim, ovaj modalitet je primenjiv i kada upravni odbori, odnosno akcionari žele da izvedu radikalne i fundamentalne promene, a procenjuju da postojeći menadžment, pa i oni koji bi se mogli angažovati po principu insajdera, ili outsajdera nisu u stanju da ispune postavljene ciljeve. U ovom slučaju se najčešće angažuju strane profesionalne kompanije iz određene branše, one koje su dokazane u svom poslu i u koje se veruje da bi one mogle biti rešenje.

U radu je ukazano na dobre i loše strane rentiranja menadžmenta, kako za organizacije koje iznajmljuju profesionalne timove, tako i organizacije koje koriste njihovu uslugu. Ugovori i preciziranje uslova, odnosno prava i odgovornosti jedne i druge strane treba da budu precizno definisano, pri čemu se treba iz ovog posla isključiti država, koja je po pravilu loš domaćin, a apsolutna država apsolutno loš domaćin.

Ukazano je i na moguće greške koje se dešavaju u rentiranju profesionalnih kompanija koje su osposobljena za upravljanje drugim kompanijama. Greške se javljaju u svim fazama dizajniranja procesa tranzicije, odnosno kod svih aktera koji učestvuju u ovom procesu: upravnih, ili nadzornih odbora, kompanija koja nudi profesionalnu uslugu upravljanje, eventualni konsultanti i savetnici sa strane, itd. Ovo je razumljivo, ako se ima u vidu činjenica da se ovde prodaje znanje, veštine i sposobnosti i usluga koja će se desiti u perspektivi koja je uvek neizvesna i rizična. Drugačije rečeno, rentiranje, odnosno nabavka i prodaja profesionalnih kompanija za upravljanje drugim kompanijama se bitno razlikuje od prodaje proizvoda i usluga.

R. Srbija nije imala značajnijeg iskustva u rentiranju menadžerskih kompanija. Razlozi su brojni, ali se čini da je najveći problem shvatanje da se menadžerskim poslom može svako baviti, odnosno nedovoljno shvatanje da je upravljanje kompanijama jedno od najsloženijih, ali i najodgovornijih poslova kojim se čovek može baviti. Zbog navedenog, srpska preduzeća su poverena na upravljanje ideološkim činovnicima koji su postavljeni od strane partije na vlasti i koji godinama ostvaruju gubitke, ali za navedeno ne snose odgovornost.

Iznajmljivanje profesionalne kompanije za upravljanje, R. Srbija je sproveda prilikom angažovanja holandske kompanije Engineering pod rukovodstvom Petera Kamaraša. Ovo je bio dobar znak Vlade R. Srbije i dobra namera da se železara Smederevo „stavi na noge“ uz pomoć inostrane profesionalne kompanije koja se bavila iznajmljivanjem menadžmenta drugim kompanijama. Međutim, put od ideje do njene implementacije i komercijalizacije je dug, Došlo je do razmimoilaženja između Vlade R. Srbije i iznajmljene kompanije, ugovor je raskinut, a odlazeća profesionalna kompanija je ostavila veći gubitak, nego što je isti bio pre preuzimanja Železare od strane ove kompanije. Ipak, potencijale rentiranja profesionalnog menadžmenta generalno ne treba

119 Saopštenje Poverenika za informacije od javnog značaja i zaštiti podataka o ličnosti“, 1. Jul 2015.

dovoditi u pitanje, ali uz eliminisanje grešaka koje su date u ovom radu i koje se i nače javljaju u profesionalnom radu.

Štete koje su nanete energetsom sistemu R. Srbije uvođenjem višegodišnjeg neprofesionalnog i amaterskog upravljanja je očigledan primer neodgovornog odnosa prema ovoj složenoj grani privrede. Da je u R. Srbiji angažovan profesionalni menadžment koji je postojao i postoji u Srbiji, odnosno da je angažovana profesionalna menadžerska kuća, ovaj sistem ne bi doživeo kolaps, ne bi uvozila, već izvozila struja i time puni nacionalni budžet.

Literatura

1. Gord Kollins: „What is Property Management“, Managecasa.com/articles/
2. Dan Ciampa: After the Handshake“, HBR, Decembar2016.
3. Brian Carmodi: „Best Property Management Companies“, 8.08. 2022. p.1
4. Brian Carmodi: Pomenuti rad.
5. Milan Radosavljević, at. et; „Upravljanje promenama - Sve je u kretanju“, Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd, 2021.
6. Dan Ciampa: After the Handshake“, HBR, Decembar2016.
7. S. Zahmatkesk at. el: The effect of auditor features on audit quality“, International University Imam Homeini, Iran, Jul-Decembar, 2017. Pp. 79-87
8. O negativnoj selekciji kadrova više se može videti u: Northon Parkins: Parkinsonov zakon i druge studije o administraciji“, BIGZ, Beograd, 1974.
9. Robert Taunsend: „Up The Organization“, Alfred Knopf, 2007. p. 30
10. Direktor Železare: Menadžerski tim da bude iz inostranstva“, Tanjug, 22. Februar 2015.
11. Peter Kamaraš: „HPK Management dobro rukovodio „Železaron“, 4.7.2016.
12. Prema: „Novi menadžment preuzeo upravljanje Željezarom Smederevo“, 23.03.2015.capital.ba/novi-menadžment-preuzeo-upravljanje-željezarom-smederevo/.
13. Života Radosavljević: Predavanja na doktorskim studijama iz predmeta Strategijski menadžment, na Fakultetu z oslovne studije i pravo, Beograd, školske 2019/20.
14. Nikola Tasić: „Šta je železara, gde se, šta se i kako tamo radi“, Info, 26.01.2015.
15. Saopštenje Poverenika za informacije od javnog značaja i zaštiti podataka o ličnosti“, 1. Jul 2015.

EFEKTI TRANZICIONIH PROCESA U ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA I NJIHOVE EU PERSPEKTIVE

Živan Živković

Univerzitet z Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Departman za Inženjerski menadžment, Bor, Srbija
profzživkovic@gmail.com

Marija Panić

Univerzitet z Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Departman za Inženjerski menadžment, Bor, Srbija

удк/udk: 341.171.071.51(497-15:4-672EU)

Izvod

U radu se vrši uporedno istraživanje dostignutog nivoa rezvoja zemalja ZB u tranzicionom procesu zaključno sa 2021. godinom, sa zemljama slične veličine (bivše postkomunističke zemlje) i zemalja sa razvijenom tržišnom ekonomijom. Utvrđeno je da bez obzira na dostignuti ekonomski razvoj važi ista linearna korelaciona zavisnost sa značajnom vrednošću R^2 ostvarenog rezultata od proklamovanih vrednosti neophodnih za članstvo u EU (DI i PCI) koji u velikoj meri odlikavaju vladvinu prave, razvijenost institucija idostignutog nivoa demokratije. Takodje, od DI i PCI direktno zavisi ostvareni nivo zdravstvene zaštite (GHS), razvoj obrazovanja, nauke i sveukupnih odnosa u društvu, što je neophodno za članstvo u EU. Dobijeni rezultati ukazuju da su zemlje ZB u tranzicion procesu još uvek daleko od kriterijuma koje definiše EU.

Ključne reči: tranzicija, GDP per capita, Demokratija, Korupcija

EFFECTS OF TRANSITION PROCESSES IN WESTERN BALKAN COUNTRIES AND THEIR EU PERSPECTIVES

Živan Živković

University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Engineering Management Department, Bor, Serbia
profzivkovic@gmail.com

Marija Panić

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

Abstract

The paper compares the achieved development level of the WB countries during the transition process ending in 2021 with countries of similar size (former post-communist countries) and market-economy-developed countries. The same linear correlation dependence with a significant R^2 value was found to hold valid between the achieved result and the proclaimed values necessary for EU membership (DI and CPI), which largely reflect the rule of law, the development of institutions, and the achieved level of democracy, regardless of the economic development that has been attained. Also, the achieved level of health care (GHS), the development of education, science, and overall societal relations, which is necessary for EU membership, directly depends on DI and CPI. According to the results, the WB countries in the transition process are still far from the EU criteria.

Keywords: Transition, GDP per capita, Democracy, Corruption

* autor za korespodenciju: profzivkovic@gmail.com

UVOD

TRANZICIЈА po definiciji je proces promena sistema iz jednog stanja u drugo. U politici to je prelazni period nakon raspada socijalističkog sistema u zemljama istočne i jugoistočne Evrope i SSSR-a obeležen prelaskom na tržišnu ekonomiju i početkom razvoja demokratije (Vikipedija). To je proces prelaska iz autoritarnih režima u demokratska društva, odnosno prelazak iz partijske u pravnu državu.

Blizina države, istorijski civilizovanom razvoju uslovljava tempo tranzicionih promena. Zemlje Zapadnog Balkana (ZB) posle raspada SFRJ i komunističkog sistema u Albaniji, de facto i de jure počinju tranzicioni proces koji se vidljivo ogleda u nastanku višepartijskog sistema, privatizaciji i težnji ovih zemalja da postanu članice EU, što je do sada ostvarile Slovenija i Hrvatska. Ostvarivanje članstva u EU zavisi od ostvarenog nivoa razvoja demokratije, smanjenja korupcije, razvoju institucija sisteme, vladavini prava i osvarenog nivoa tržišne privrede. (Fedasjev et.al, 2022).

Tekuće stanje privrede u zemljama ZB karakteriše, se pre svega, tehnološko-ekonomskim zaostajanjem većine instaliranih kapaciteta, dominantne zastupljenosti tradicionalne industrijske proizvodnje sa prilično disperznim izvoznim asortimanom koji je namenjen promenljivim kupcima na određenom broju destinacija. Istovremeno, prisutni su i vidljivi elementi autoritarnosti aktuelnih režima i formalnom višepartijskom sistemu uz izražene institucionalne ne funkcionalnosti i nedostatka pravne države. Vidljiv nedostatak demokratskih procesa uz izraženi nivo korupcije u zemljama ZB, uslovljava da proces njihovog pridruživanja EU veoma dugo traje.

Stanje sveukupnih rezultata razvoja ekonomije, životnog standarda stanovnika, i svih državnih kapaciteta meri se tzv: Global Sustainable Competitiveness index (GSCI) koji obuhvata analizu pet oblasti državnih aktivnosti i to: upravljanje, resurska efikasnost, intelektualni kapital, socijalni kapital i nacionalni kapital (Solability, 2021). Analizom 131 indikatora u 2021 godini vršen je u 180 zemalja sveta. Globalni indeks državne konkurentnosti procenjuje sadašnju i buduću sposobnost zemlje (nacionalne ekonomije) da generiše i/ili održi finansijski i nefinansijski prihod i standard za svoje ljude. Prema Moon & Reary (1995) konkurentnost se definiše kao stepen do koga nacija može pod stabilnim i poštenim tržišnim uslovima da proizvodi dobra i usluge koje ispunjavaju test međunarodnog tržišta, istovremeno povećavajući stvarne prihode svojih građana. Konkurentnost na prirodnom nivou zasnovana je na superiornim performansama produktivnosti. Odgovarajuća konkurencija je stvaranje okvira (politike, regulative, alata za upravljanje i vizije) koja omogućava kompaniji, sektoru, pojedincu ili zemlji da održi ili poboljšava svoju sposobnost da generiše prihod koji se tiče i sadašnjeg i budućeg šireg okruženja i društva. Zemlje održive konkurentnosti će biti veoma važna tema medju kreatorima politike i razvoja nauke. Postizanje zadovoljavajućeg nivoa državne konkurentnosti je ključni pokretački faktor ekonomskog rasta i razvoja (Simionescu et.al, 2021).

Sadašnja situacija u zemljama ZB je težnja da se uvedu strani investitori, što u velikoj meri unižava razvoj ovih zemalja s obzirom da država velikim donacijama stranim investitorima (koji kada ove donacije „presuše“ napuštaju zemlju gde su ulagali), koji otvaraju pogone sa primitivnim tehnologijama – motanje kablova na primer, prodaju se prirodni resursi zemlje sa najnižim rudnim rentama, a stranci nisu obavezni da postuju zakone zemlje u kojoj su došli. Ne poštuju se ekološki zakoni, što je opasno po zdravlje ljudi (primer ZIJina iz Kine u Boru, Srbija) (Živković i Panić, 2020b). Ovakva situacija dovodi do smanjenja kvaliteta obrazovanja na svim nivoima studija, kvaliteta nauke, odliva kadrova iz zemalja uz otvaranje velikog broja privatnih škola i fakulteta sa profesorima nepoznatim u naučnim bazama (GS, SCOUS, COBSON...), tako da nenaučeni uče druge što jasno ukazuje da su zemlje ZB sve više udaljuju od nivoa u zemljama EU, a samim tim i članstva u EU (Živković, Panić, 2020a).

U ovom radu razmatraju se ostvareni rezultati u zemljama ZB u oblasti: veličine GDP per capita –nominal, ostarenog indeksa demokratije (DI), percepcije indeksa korupcije (PCI). Globalnog inovacion indeksa (GII), globalne zdravstvene sigurnosti (GHS) i njihovog uticaja na ostvareni GSCI, kao i medjusobne korelacije izmedju navedenih parametara koji definišu dostignuti nivo tranzicije u svakoj od navedenih zemalja. Zemlje ZB (Srbija, Crna Gora, Albanija, S.Makedonija, Bosna i Hercegovina i Kosovo *) u ovom istraživanju svrstane su u Klaster 1, a u Klaster 2 postkomunističke zemlje koje su postale članice EU (Slovenija, Hrvatska, Madjarska, Bugarska, Letonija, Litvanija i Estonija), dok su u Klasteru 3 svrstane zemlje sa razvijenom tržišnom privredom i ostalim EU

vrednostima (Danska, Austrija, Švedska, Finska, Norveška, Belgija, Malta). Navedene zemlje u sva tri klastera su sa približnim brojem stanovnika (približnim ljudskim potencijalom za sveukupni nivo razvoja zemlje).

U tabeli 1 prikazani su ostvareni rezultati u navedenim zemljama u 2021. godini u oblastima koje predstavljaju pouzdane pokazatelje dostignutih EU vrednosti u tranzicionom procesu. Navedene vrednosti za najveći deo zemalja u svetu, objavljene od najrelevantnijih institucija merene istim aršinom, ukazuje na njihovu validnost.

U ovom radu analiziraju se korelacione zavisnosti navedenih pokazatelja ostvarenih rezultata u tranzicionom procesu u zemljama ZB, koje treba da ukažu na ključne probleme u dostizanju neophodnih nivoa u navedenim oblastima (Klaster 1) kroz uporednu analizu sa dostignutim vrednostima u zemljama EU (Klaster 2 i Klaster 3), što treba da ukaze na realnost EU perspektiva zemalja ZB.

Tabela 1 Uporedne vrednosti pokazatelja dostignutog nivoa razvoja proučavanih zemalja u 2021. godini

Zemlja/Broj stanovnika (10 ⁶)	GDP per capita (nominal) 10 ³ (\$) (2021.) X ₁	DI 2021. Rang:0-10 poena X ₂	PCI 2021. Rang : 0-100 poena X ₃	GII 2021. Rang: 0- 100 poena X ₄	GHS 2021. Rang 0-100 Poena X ₅	GSCI Rang 0- 100 poena 2021.god Y
Zemlje Zapadnog Balkana- Klaster 1.						
Srbija/ 6,87	8.794	6,36	38	38	45,0	49.7
Crna Gora/0.62	8.838	6,02	46	46	44,1	46,8
S.Makedonija/1,83	6.712	6,03	39	39	42,2	47.3
Albanija /2,83	5.837	6.11	35	35	45,0	49,9
BiH / 3,28	6.648	5,04	35	35	35,4	47.0
Kosovo*/1,86	4.896	-	39	39	-	-
Post komunističke zemlje-Klaster 2.						
Slovenija/2.10	28.939	7,54	57	57	67,8	54,3
Hrvatska/4.04	15.808	6,50	47	47	48,8	55,1
Bugarska/6.86	11,332	6,64	42	42	59,9	49.6
Litvanija/2.79	22.412	7,18	61	61	59,5	53,3
Letonija/1.90	19.539	7,31	59	59	61.9	53,5
Madjarska/9.73	18.528	6,50	43	43	54,4	50,8
Estonija/1.3	27,101	7.84	74	74	55,5	56,1
Razvijene zemlje EU- Klaster 3.						
Danska/ 5,83	67.920	9,09	88	88	64,4	60,2
Finska/5,53	53.523	9,27	86	86	70.9	60.7
Austrija /8.35	53,793	8,07	74	74	56,9	56,6
Norveška /5.37	82.244	9.75	85	85	60,2	59,8
Malta/ 0.46	31.997	7,51	54	54	40,2	51,7
Švedska/ 10.35	58.693	9,26	85	85	64,9	61,2
Belgija/11.19	50.413	7,51	73	73	59,3	53,0

* Prema rezoluciji 1244 UN status nije definisan

Democracy Index (DI): 0 – 10 (najviši nivo demokratije 10)

Perception Corruption Index (PCI): 0 – 100 (najniži nivo korupcije 0)

GII (Global Inovative Index) (najviša vrednost 100)

GHS (Global Health Security) (najviša vrednost 100')

GSCI (Global Sustainable Cometicives index – 180 zemalja rangirano – najbolja pozicija 100 poena)

2. METODOLOGIЈА ISTRAŽIVANЈА I DISKUSIЈА REZULTATA

Modelovanje zavisnosti GSCI (Y) od input prediktora (X₁ – X₅) vršeno je korišćenjem multi linearne regresione analize (MLRA) u cilju definisanja linearne zavisnosti (Ho, 2006):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n \quad (1)$$

Gde je: Y zavisno promenljiva vrednost, a je konstanta, b je nestandardni regresioni koeficijent, i X su vrednosti predikcionih varijabli.

Efekat primene MLRA za definisanje linearne zavisnosti meri se vrednošću koeficijenta korelacije R², koji u mnogim slučajevima ne daje dobre rezultate, pa se u tom slučaju koriste nelinearni modeli (Ho, 2006).

U Tabeli 2 prikazane su vrednosti deskriptivne statističke analize za svih pet ulaznih parametara (X₁–X₅), kao i za izlazni parametar Y.

Table 2. Descriptivna statistička analiza vrednosti ulaznih i izlatnih parametara modela

	N	Range	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation	Variance
X ₁ – GDP per capita	20	77 348	4 896	82 244	29 198.35	23 592.15	5.57
X ₂ – DI	19	4.71	5.04	9.75	7.34	1.30	1.68
X ₃ – CPI	20	53	35	88	58	18.96	359.58
X ₄ – GII	20	53	35	88	58	18.96	359.58
X ₅ – GHS	19	35.5	35.4	70.9	54.54	10.18	103.61
Y – GSCI	19	14.4	46.8			4.68	21.91

U cilju definisanja korelacione zavisnosti izlaznog parametra modela (Y) u funkciji ulaznih parametara (X₁–X₅), sprovedena je bivariaciona korelaciona analiza i na taj način proračunati su Pearson-ovi korelacioni koeficijenti sa odgovarajućim stepenom statističke značajnosti (Tabela 3).

Da bi se korelacija smatrala značajnom, neophodno je da Pearsonovi koeficijti budu veći od 0.5, što ukazuje na postojanje veoma snažne korelacije između posmatranih varijabli, sa visokim nivoom sigurnosti. Takodje, koeficijent pouzdanosti p (p < 0,5) ukazuju na značajnu pouzdanost dobijenih rezultata. Iz Tabele 3 se može videti da koeficijenti pouzdanosti p imaju vrednost ispod 0.5 (nivoa 0,01) . Rezultati u tabeli 3 ukazuju na veliku korelaciju izmenju autputa Y od inputa X₂, X₃ i X₄ (> 0,9) a od ostala dva prediktora X₁ i X₅ >0,8 i 0,7 , respektivno. Proračunata linearna zavisnost veličine (Y) pomoću MLRA korišćenjem SSPS statističkog alata, ima oblik:

$$Y = 29,51 - (2,39E^{-5} \times X_1) + (2,55 \times X_2) + (2,65 \times X_3) + (0,074 \times X_4) + (0,036 \times X_5)$$

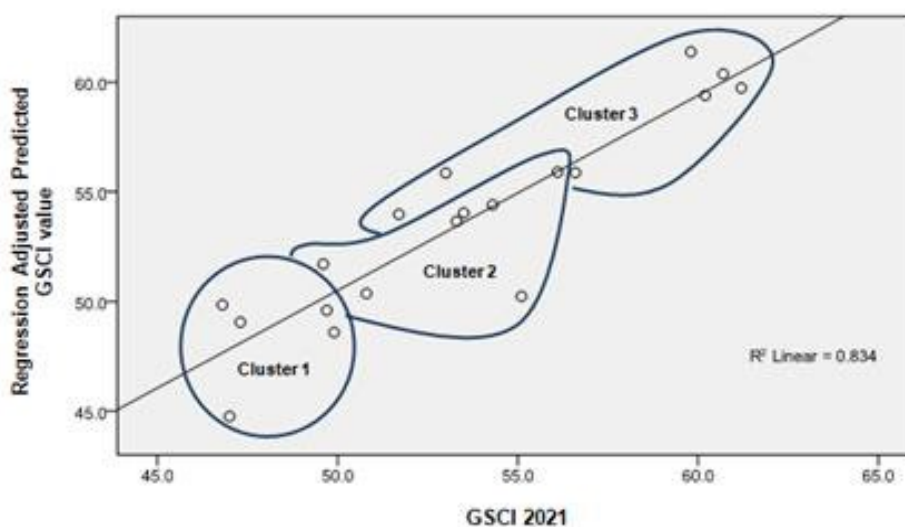
$$(R^2 = 0,895) (2)$$

Table 2. Korelaciona matrica za input i autput vrednosti modela

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	Y
X ₁	1					
X ₂	0.930**	1				
X ₃	0.929**	0.947**	1			
X ₄	0.929**	0.947**	1.000**	1		
X ₅	0.630**	0.760**	0.740**	0.740**	1	
Y	0.865**	0.939**	0.917**	0.917**	0.763**	1

Note: ** Correlation is significant at the 0.01 level

Na sl.1. prikazana je zavisnost $Y = f(X_1 - X_5)$ izmedju uzmerenih i modelom (2) predvidjenih vrednosti, sa $R^2 = 0,834$ koja je vrlo bliska sa R^2 prema modelu (2), $R^2 = 0,845$. Rezultati na sl.1 pokazuju dobru linearnu zavisnost $Y = f(X_1 - X_5)$ sa podacima za zemlje iz sva tri klastera na veoma malom stističkom uzorklu od 19 zemalja, sa različitim nivoa razvijenosti GDP (per capita) što ukazuje na opravdanost praćenja uticaja vrednosti GDP (per capita), DI, CPI, GII i GHS na GSCI kao realnog pokazatelja ukupnog nivoa ekonomije i kvaliteta života u nekoj zemlji. Rezultati Klastera 1 (ZB) ukazuju najniži nivo, i ni jedan rezultat nije blizak rezultatu GSCI iz Klastera 2 i Klastera 3, što ukazuje na vidljivo zaostajanje zemalja ZB u odnosu na zemlje EU slične veličine. Takodje, treba naglasiti da su u Klasteru 2 postkomunističke zemlje, što ukazuje da su zemlje ZB jos uvek daleko od ispunjavanja standarda EU. Podaci u jednačini (2) ukazuju na predominantan uticaj DI i PCI na vrednosti GSCI.



Sl. 1. Zavisnost $GSCI = f(X_1 - X_5)$, zabeleženih i modelom predvidjenih vrednosti

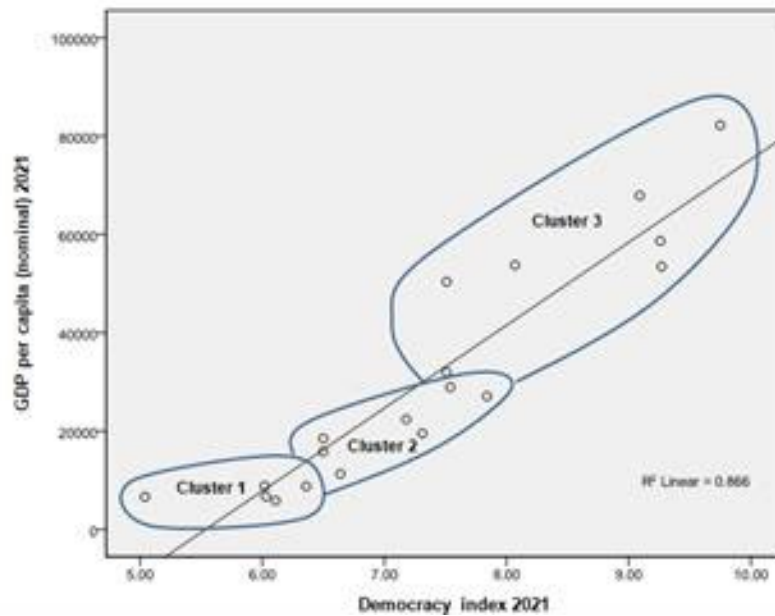
U cilju daljeg sagledavanja ključnih elemenata razvoja društva preko GDP per capita (nominal) proučavanja novijeg datuma pokazuju da i brojni neekonomski parametri utiču na njegovu vrednost (Panić et.al., 2022). U ovoj studiji obradjen je uticaj DI i PCI na izabranom skupu zemalja na GDP per capita.

Na osnovu podataka u tabeli 1, izvedena je linearna korelacija zavisnosti $GDP = f(DI)$ prikazana jednačinom (2) i $GDP = f(PCI)$ prikazana jednačinom (3), a njihove linearne zavisnosti na sl.2 i sl.3.

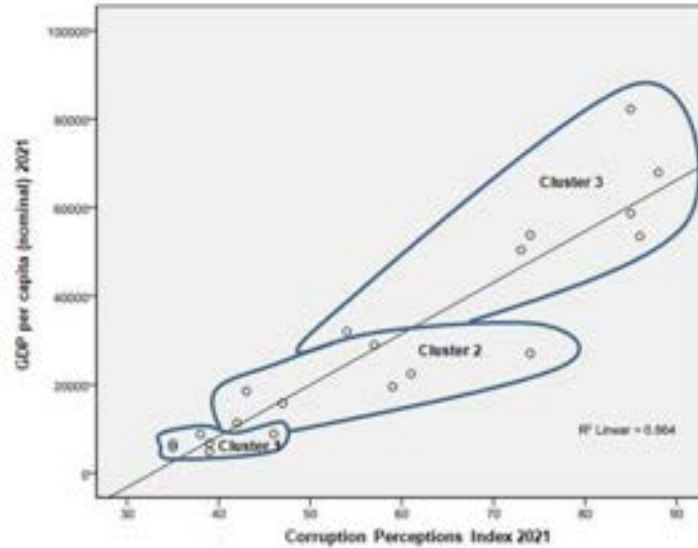
$$Y = -93.334,71 + (16.859,68 \times X_2) ; R^2 = 0.866 \quad (3)$$

$$Y = -37.860,95 + (1.156,2 \times X_3) ; R^2 = 0.864 \quad (4)$$

Dobijene vrednosti ukazuju na pouzdan i predominantan uticaj DI i PCI na GDP per capita (nominal), a u prethodnom istraživanju pokazana je velika korelacija izmedju DI i PCI (Živković i Panić, 2020a), u zemlji gde je indeks demokratije niži percepcija korupcije je veća, a uslovi za razvoj autoritarnih režima veća.



Sl. 2. Zavisnost $GDP = f(DI)$



Sl.3. . $GDP = f(CPI)$

3. ZAKLJUČAK

Zemlje iz klastera 1 (zemlje ZB) treba da sprovedu značajne reforme u svim pomenutim oblastima kako bi unapredile svoju buduću državnu konkurentnost, a pre svega razvoj demokratije, funkcionisanje institucija i smanjenja korupcije na najmanju meru i eliminisanje autoritarnih režima (donošenje svih odluka od strane jednog čoveka). Rapidno poboljšanje navedenih stanja koje treba da doprinesu EU vrednostima u zemljama ZB,

kroz reformu obrazovnog sistema , vladavinu prava , razvoju nauke je put kojim se poboljšavaju svi ekonomski uslovi života gradjana (Živković i Panić, 2020a). Dostignuti nivo u dosadašnjem tranzicionom procesu ne može se oceniti zadovoljavajućim pa su EU perspektive zemalja ZB u datim uslovima upitne.

4. LITERATURA

1. Ho, R., (2006) Handbook of univariate and multivariate data analysis with IBM SPSS, Second Edition, CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton.
2. Fgedajev, A., Voza, D., Veličković, M., & Panić, M., (2022) Assessment of differences in sustainable competitiveness across European Economics, Proc. International May Conference on Strategic Management, May, 2022. Vol. XVIII, Issue (1), 531-541.
3. Moon, N.C. & Peery, N.S., (1995) Competitiveness of product, firm, industry, and nation in a global business, Competitiveness Review : An International Business Journal, 5(1)37-43.
4. Solability (2021) The global sustainable competitiveness index. Available at: [https:// solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/the-index](https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/the-index).
5. Simionescu, M., Pelinescu, E., Khouri, S. & Bilan, S., (2021) The main drivers of competitiveness in the EU-28 Countries, Journal of Competitiveness, 13(1), 129-145.
6. Živković, Ž., Panić, M., (2020a), Development of science and education in the Western Balkan countries: competitiveness with the EU, Scientometrics, 124 (3):2319-2339.
7. Živković, Ž., Panić, M., (2020b) Index quality air (IQA), education and science in the western Balkan countries and their EU perspective, Fifteenth Annual International Conference on European Integration – AICEI 2020: Proc. pp. 66- 77.
8. Panić, M., Živković, Ž., Veličković, M., (2022) Assessing the impact of the non-economic factors on GDP per capita using MLRA and ANNs, Economic Computation and Cybernetics Studies and Research, 56(3): 197- 201.

PRINCIPI NOVIH POTENCIJALA VAUČERSKIH ŠEMA U RAZVOJU MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA: ISTRAŽIVANJE I EVALUACIJA ISKUSTAVA U ODABRANIM ZEMLJAMA. I

Milan Vemić

Vanredni profesor

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univezitet “Union – Nikola Tesla”

Jurija Gagarina 149A, Beograd, Srbija,

milan.vemic@fppsp.edu.rs

удк/udk: 334.7.012.63/.64(489)

334.7.012.63/.64(497.4)

334.7.012.63/.64(497.7)

APSTRAKT

Svrha ovog rada, kao i sledećeg rada, je da se procene neka zanimljiva svojstvavaučerskih šeme za mala i srednjih preduzeća (MSP) i inovacije koje imaju za cilj da podrže dugoročnu ekonomsku konkurentnost, efikasnost resursa i poslovnu otpornost kroz poboljšanje usluga znanja, veština i kapaciteta. Podržana MSP, iz nekoliko industrijskih sektora, pristupila su raznim uslugama kao što su istraživanje i razvoj, testiranje i sertifikacija u oblasti efikasnosti resursa, razvoja i primene tehnologije. Subvencionisane usluge obično su pružali odabrani univerziteti, privatne i javne istraživačke, testing i sertifikacione organizacije. Ovaj rad ocenjuje u kojoj meri su poduzeća bila podržana da se razvijaju, takmiče, inoviraju i rastu u četiri zemlje.

Ključni izazov je kako distribuirati instrument pomoću kog mnoga MSP mogu biti podržana od strane raznih pružalaca usluga na administrativno nezahtevan način.

Mala i srednja preduzeća neguju tendenciju da imaju mnogo inovativnih ideja, ali često nemaju potreban kapital, tehničku i poslovnu ekspertizu za transformaciju i uspešno osvajanje tržišta. Razmatrane nacionalne vaučerske šeme predstavljaju mehanizam poslovne podrške koji se pokazao administrativno efikasnim. Evaluacija pokazuje da su MSP efektivno pristupala različitim uslugama koje se odnose na efikasnost resursa, razvoj tehnologije, implementaciju i rast. U radu se sugeriše da bi vaučerske šeme za MSP i inovacije trebalo da nastave da pomažu u prevazilaženju grešaka u informacijama i koordinaciji koji sprečavaju preduzeća da ulažu u razvoj i inovacije. Pokazuje se kako je na različitim nivoima ekonomskog razvoja ovaj primenjeni mehanizam pomogao industriji da postane konkurentnija kroz snižavanje troškovnog opterećenja, istovremeno zadovoljavajući međunarodne standarde. I konačno, predlažu se dalji mogući potencijali vaučera koji će biti objašnjeni u kasnijim radovima.

Ključne reči: poslovna podrška, inovacije, MSP, vaučerske šeme

PRINCIPLES OF NEW POTENTIALITIES OF VOUCHER SCHEMES IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: RESEARCH AND EVALUATION OF EXPERIENCES IN SELECTED COUNTRIES

Milan Vemić,

Associate Professor

Faculty of Business Studies and Law, University “Union – Nikola Tesla” in Belgrade,

Jurija Gagarina 149A, Belgrade, Republic of Serbia,

milan.vemic@fsp.edu.rs

ABSTRACT

The purpose of this paper, and of the subsequent paper, is to evaluate some interesting properties of small and medium sized enterprises (SMEs) and innovation voucher schemes which target to support long term economic competitiveness, resource efficiency and business resilience through improving knowledge services, skills and capacities. Supported SMEs, from several industrial sectors, accessed various services such as R&D, testing and certification in the area of resource efficiency, technology development and deployment. Subsidized services were typically extended by selected universities, private and public research/testing/certification organizations. This paper evaluates to what extent businesses were supported to develop, compete, innovate and grow in four countries.

The key challenge is how to disseminate an instrument with which many SMEs can be supported by a variety of service providers in an administratively undemanding manner.

SMEs tend to have many innovative ideas but often lack the necessary capital, technical and business expertise to transform and successfully conquer the market. Discussed national voucher schemes represent a business support mechanism which proved administratively efficient. Evaluation shows that SMEs effectively accessed different services relating to resource efficiency, technology development, deployment and growth. The paper suggests that SME and innovation vouchers should continue to help overcome information and coordination failures inhibiting businesses from investing in development and innovation. It is shown how on different levels of economic development this applied mechanism helped industry become more competitive through lowering its cost burden, simultaneously satisfying international standards. And, finally, further possible voucher potentials are suggested which will be explained in later papers.

Key words: business support, innovation, SME, voucher scheme

1. UVOD

Svrha ovoga rada (i narednog koji se dalje označava sa II) je da istraživanjem potvrdi opravdanost vaučersko-inovacionih šema za MSP. Obrazloženje za aktivno finansiranje vaučersko-inovacionih šema je svakako da ova metodu treba smatrati neophodnom investicijom koja u odgovarajućim okolnostima može rezultirati povećanjem konkurentnosti i pružiti direktne koristi preduzećima kao i relevantnom regionu i zemlji u celini. Vaučeri, kao delimično subvencionisani troškovi za mala i srednja preduzeća (MSP), predstavljaju podsticajno sredstvo za povećanje konkurentnosti u ovom važnom privrednom sektoru kroz usluge konsaltinga, savetovanja i obuke, kako bi ova preduzeća mogla da se razvijaju i rastu, a samim tim povećavaju zaposlenost, zarade i pripadajuće poreze. Ovo će zauzvrat povećati njihov doprinos ekonomskom rastu kroz povraćaj investicija. Istovremeno, vaučersko-inovacione šeme treba da obezbede dalje poboljšanje kvaliteta usluga u sektoru konsaltinga i savetovanja za preduzeća, ne samo u posmatranim zemljama već i šire što će biti predmet rada II. To takođe svakako stimuliše sveukupni rast MSP sektora. Konačno, vaučersko-inovacione šeme mogu se tretirati kao jedan obrazovno edukacioni instrument, koji bi trebalo da poveća kapaciteti spremnost MSP da u sledećoj instance plate i komercijalnu vrednost usluga poslovne podrške, konsaltinga i savetovanja, ako za uzvrat prime vrednost za novac.

Stoga je fundamentalni cilj vaučersko-inovacionih šema da povećaju potražnju za uslugama poslovne podrške subvencionisanjem jednog značajnog dela ovih troškova u poslovanju MSP. Korišćenje vaučersko-inovacionih šema zasniva se na pretpostavci da MSP, a specijalno start-up preduzeća i nastupajući preduzetnici početnici, nisu dovoljno spremni ili nemaju potpuni kapacitet da plate punu tržišnu cenu za usluge podrške svom poslovanju. Ove subvencije direktno zavise od toga da korisnici, odnosno MSP, zatraže podršku od sertifikovanih konsultanata i trenera i da formalno apliciraju preko lokalnih organizacija za podršku MSP koje su ovlašćene i odgovorne za upravljanje vaučersko-inovacionom šemom.

Pored ove opšte svrhe vođene potražnjom, može postojati i cilj na strani ponude za promovisanje pristupa specifičnim uslugama ili nekim posebnim pružaocima usluga iz perspektive regionalne ili nacionalne MSP politike. Jedan primer su vaučersko-inovacione šeme koje imaju za cilj da povećaju poslovne veze i transfer tehnologije između istraživačkih i razvojnih institucija sa jedne strane i inovativnih MSP sa druge strane.

U zemljama u razvoju i tranziciji gde su tržište konsultantskih usluga i programi MSP obuke kao i celokupan sektor poslovne podrške i konsaltinga još uvek nedovoljno razvijeni, dodatna vrednost je da se podigne kapacitet unapređenja veština i znanja konsultanata i trenera kroz kurseve obuke. Cilj je takođe da se i kroz prateće sisteme akreditacije obezbedi kvalitet njihovih usluga. Ovo bi istovremeno trebalo da poveća ugled i poverenje MSP u pružaoce poslovne podrške. Temelj za to postavljen je u radu I, u kom razvijamo osnovu naše interpretacije.

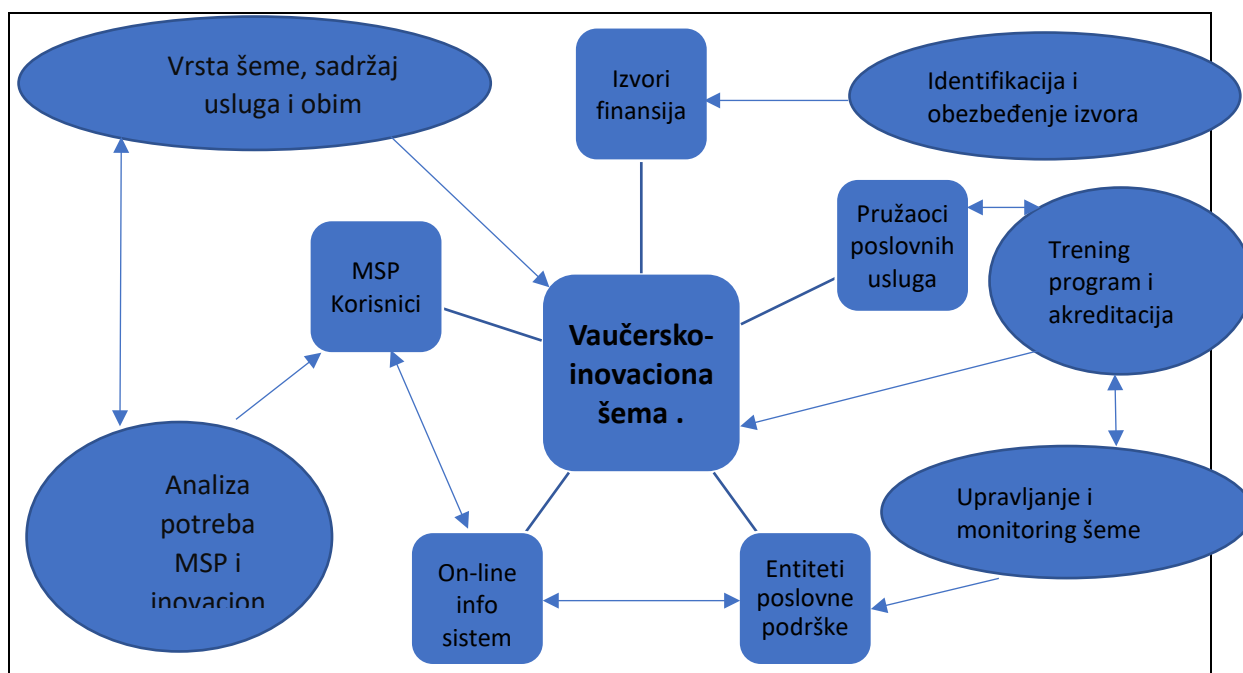
2. ISTRAŽIVAČKA METODOLOGIJA

U radu se prethodno koristi metod modelovanja sa ciljem prikaza najvažnijih učesnika i strukture u modernim vaučersko-inovacionih šemama. U drugom koraku, za potrebe rada urađeno je sekundarno istraživanje sa evaluacijom. Sekundarni podaci dobijeni su metodom analize sadržaja postojeće literature. Svrha rada je da se istakne važnost primene vaučersko-inovacionih šema u poslovanju MSP u cilju praćenja svetskih trendova i postizanja konkurentnosti i profitabilnosti u poslovanju. Dobijeni rezultati grupišu se i analiziraju prema četiri istraživane zemlje, u Danskoj, Belgiji, Sloveniji i Severnoj Makedoniji kako bi se stekao uvid u poslovne i preduzetničke prednosti upotrebe vaučersko-inovacionih šema.

3. REZULTATI I ANALIZA

3.1 Prikaz učesnika i preduslova u realizaciji vaučersko-inovacionih šema

Postepeno se pojavio čitav spektar učesnika vaučersko-inovacionih šema sa slike 1.



Slika 1: Najvažniji učesnici i struktura vaučersko-inovacionih šema; Izvor: Prikaz autora

Opisaćemo pet ključnih uloga u savremenoj vaučersko-inovacionoj šemi iz slike 1:

(1) *Izvori finansiranja*: Sredstva finansiranja vaučersko-inovacionih šemaobično dolaze iz regionalnih i/ili državnih budžeta. U zemljama u tranziciji delimično potiču od strane donatora. Važno je naglasiti da je finansiranje usmereno samo za subvencije korisnicima. Dodatna administrativna naknada može biti uključena za entitete poslovne podrške, ako takav zadatak administracije programa nije već uključen u njihove obaveze. U ovom slučaju, dva iznosa finansiranja treba da budu strogo odvojena.

(2) *Pružaoци poslovnih usluga*: Ovi entiteti su konsultanti/treneri za MSP ili preduzeća/NVO za konsalting i obuku MSP. Mogle bi biti uključene i neke specifične organizacije javnog sektora, ali bi one u tom slučaju obavezno poslovale pod tržišnim uslovima. Važno je napomenuti da administratori ne mogu biti i pružaoci usluga u istom programu ili obrnuto. Ova dva učesnika treba da budu strogo odvojena.

(3) *Korisnici*: Korisnici vaučersko-inovacionih šema su MSP ili menadžeri MSP i inovacioni centri. MSP bi se mogla kategorisati prema podobnosti unutar svog poslovnog sektora (uključujući tu neku posebnu vrstu proizvodnje ili usluga koje treba isključiti), veličini i starosti preduzeća, geografskoj lokaciji, a inovacioni centri prema vrstama i stepenu razvoja inovacija.

(4) *Entiteti poslovne podrške*: To su obično regionalne razvojne agencije ili druge institucije za podršku MSP, au zemljama EU obično ih finansiraju regionalne ili nacionalne vlade.

(5) *On-info sistem*: Predstavlja tehničku pretpostavku realizacije pružanja usluga i nju obezbeđuju entiteti poslovne podrške a takođe koriste pružaoci i korisnici usluga.

3.2 Neki važniji primeri najbolje prakse u razvoju vaučersko-inovacionih šema

Konsultantske usluge i kursevi obuke, koje sprovode „ovlašćeni entiteti poslovne podrške” i subvencioniraju vlade, postoje već dugi niz godina (Haskins, Gibb, & Hubert, 1989; Johnson, Sear, & Jenkins, 2000). Prve moderne šeme vaučera pokrenute su pre otprilike 25 godina u nekim od „starih” zemalja EU. Od tada su uspostavljene u mnogim zemljama i u mnogim varijantama tokom poslednjih godina. Prve šeme vaučera za MSP bile su uglavnom zasnovane na konsultantskim uslugama vođenim potražnjom bez posebnih tema ili kurseva obuke o traženim temama. Iz „starih” zemalja EU proširile su se na zemlje u razvoju i tranziciji. Na primer, tokom razvojnog projekta nefinansijske podrške MSP (2002-2004) u Republici Srbiji uspešno je realizovana prva pilot šema podrške poslovnim uslugama u vrednosti od 110.089 evra. Rezultati ove vaučersko-inovacione šeme (Vemić 2022,

str.131-146) uveliko se podudaraju sa evaluacijom najbolje prakse koja sledi dalje u ovom radu. Drugi talas vaučersko-inovacionih šema pojavio se istovremeno na osnovu konsultantskih usluga za definisane teme. Instrumenti podrške najčešće su pokrenuti u okviru „politike ponude“ sa inovativnošću kao preovlađujućom temom, opet prvo je krenulo u nekim „starim“ zemljama EU, a zatim su se šeme proširile i na druge zemlje EU (European Commission, 2022). U narednim odeljcima opisana su iskustva iz obe vrste vaučersko-inovacionih šema i uključene su evaluacije, u meri u kojoj su bile raspoložive.

3.3 Kraljevina Danska – okrug Ringkøbing

Tokom 2000. godine u Danskom okrugu Ringkøbing osnovana je vaučerska šema za razvoj MSP, nazvana FUTURA (IrisGroup, 2022). Započela je nakon kratkog pilot projekta 1999. godine, koji je finansirala državna vlada, a postala je 100% finansirana iz budžeta Regionalne županije. Prvo na period od 3 godine, a zatim produžena za još 4 godine zbog uspešne implementacije. Vaučersko-inovaciona šema uključivala je dva važna programa: (1) Konsultantski program vođen potražnjom za pojedina MSP i (2) Tematski orijentisani program sa radionicama za druga MSP.

Prvobitno postavljeni ciljevi u Danskoj bili su sledeći:

- Najmanje 60 MSP start-up preduzeća svake godine preduzimaju razvojnu fazu obuke.
- Najmanje 40 MSP završi razvojni paket i paket promena svake godine.
- Najmanje 75% preduzeća koja učestvuju u programima ocenjuju implementaciju vrlo zadovoljavajućom.
- Cela organizacija i administracija šeme ocenjena je kao odgovarajuća i zadovoljavajuća.

Ciljna grupa bila su postojeća MSP iz proizvodnog (uglavnom) ili uslužnog sektora sa potencijalom rasta i sposobnošću implementacije željenog razvoja preduzeća. Tokom perioda trajanja od 7 godina, program je završilo 306 preduzeća (pri čemu su 37% bila mikro, 49% mala i 14% srednja), čime je ostvaren drugi cilj. Glavne oblasti tražene poslovne podrške u Danskoj bile su sledeće:

- Razvoj tržišta, marketing i izvoz 24%;
- Opšti menadžment i strateški razvoj 16%;
- Liderstvo i organizacioni razvoj 11%;
- Upravljanje kvalitetom i životnom sredinom/Kontrola 10%;
- Razvoj proizvoda 9%.

Polovina preduzeća tražila je odobrenje konkretnog konsultanta, dok je 40% koristilo konsultanta kog je preporučila Regionalna razvojna agencija. Procena stope zadovoljstva data je ovde strukturirano u tabeli 1.

Tabela 1: Stepen zadovoljstva vaučerskom šemom u u okrugu Ringkøbing, Kraljevina Danska

	Veoma zadovoljavajuće	Zadovoljavajuće	Manje zadovoljavajuće	Nezadovoljavajuće	Ukupno
Znanje i iskustvo konsultanta za rešavanje zadatka	47%	49%	3%	1%	100%
“Hemija” MSP i konsultanta	45%	52%	2%	1%	100%
Sprovođenje konsultacija u preduzeću	37%	59%	3%	1%	100%
Informacije od konsultanta za MSP u realizaciji	39%	51%	7%	3%	100%

Upravljanje i administracija programa	37%	60%	2%	1%	100%
Ukupna stopa zadovoljstva igrača tokom implementacije	33%	62%	4%	1%	100%

Koristeći kriterijume prometa, profita, zaposlenosti, znanja i kompetentnosti, tehnološkog nivoa i impakta, evaluacija uticaja na rast podržanih preduzeća u Danskoj prikazana je u tabeli 2.

Tabela 2: Evaluacija uticaja vaučerske šeme na rast MSP u okrugu Ringkøbing, Kraljevina Danska

Ostvaren promet	
Učešće je već izazvalo povećan promet	22%
Učešće će najverovatnije uzrokovati povećanje prometa u budućnosti	56%
Učešće nije imalo nikakav ili mali uticaj na promet	22%
Ukupno	100%
Ostvaren profit	
Učešće je već izazvalo povećanje profita	13%
Učešće će najverovatnije uzrokovati povećanje profita u budućnosti	66%
Učešće nije imalo nikakav ili mali uticaj na profit	21%
Ukupno	100%
Stepen zaposlenosti	
Učešće je već izazvalo povećanje zaposlenosti	18%
Učešće će najverovatnije uzrokovati povećanje zaposlenosti u budućnosti	51%
Učešće nije imalo ili je uticaj na zapošljavanje bio mali	31%
Ukupno	100%
Stepen znanja i kompetentnosti	
Učešće je već učvrstilo odnosno povećano znanje i kompetencije	47%
Učešće će najverovatnije uzrokovati povećanje nivoa znanja i kompetencija u budućnosti	33%
Učešće nema ili ima mali uticaj na nivo znanja i kompetencija	20%
Ukupno	100%
Primena tehnološkog nivoa	
Učešće je već izazvalo povećanu primenu višeg tehnološkog nivoa	20%
Buduće učešće će najverovatnije uzrokovati povećanu primenu višeg tehnološkog nivoa	31%
Učešće nije imalo nikakav ili je imalo mali uticaj na nivo primenjene tehnologije	49%
Ukupno	100%
Ostvaren ukupan impakt na rast preduzeća	
Značajan rast za preduzeće	15%
Određeni rast za preduzeće	65%
Nema ga ili je mali rast za preduzeće	20%
Ukupno	100%

Kao što evaluacija jasno otkriva, ambiciozni cilj za povećanje uticaja je ostvaren ukupno kao i za većinu podindikatora. Zaključeno je da se vaučerska šema u Danskoj pokazala vrlo uspešnom (Ministry of Higher Education and Science of Denmark, 2022), te da je postignuta visoka stopa zadovoljstva klijenata kao i pozitivan učinak tokom neuobičajeno dugog perioda realizacije.

3.4 Kraljevina Belgija – Valonska regija

Sledeći primer MSP vaučerske šeme za obuku svojevremeno je uspostavljen i finansiran od strane Vlade Valonske regije 1998. godine i od tada se nastavlja, proširujući obim usluga. Svrha je bila podizanje svesti kod

MSP o potrebi ulaganja u obuku kako bi se unapredila njihova konkurentnost (Université catholique de Louvain, 2022). U početku su samo registrovani samostalni preduzetnici i mala preduzeća sa manje od 50 zaposlenih imali pravo učešća, ali je od tada sve prošireno na srednja preduzeća do najviše 250 zaposlenih. Šema pruža širok spektar kurseva obuke za menadžere MSP, kao i kurseve stručne obuke za njihove zaposlene. Regionalni centar za obuku i zapošljavanje u Valonske regije, *FOREM*, upravlja vaučerskom šemom u ime Vlade Valonske regije kao pružalac MSP usluga sa interfejsom ka pružaocima obuke. Menadžment šeme obuhvata promocije, informacije o dostupnim kursevima obuke i postojećim pružaocima obuke, kao imenađment organizacija koje učestvuju. Međutim, pitanje vaučera i postupaka plaćanja je delegirano jednoj autonomnoj organizaciji, *Sodexho Pass*, *Sistem javnih nabavki*. MSP mogu da kupe samo usluge obuke od pružalaca obuke, koje je akreditovala Zajednička komisija za akreditaciju u okviru Odeljenja za zapošljavanje i obuku pri upravi Valonske regije. Za akreditaciju, pružaoci obuke koji apliciraju moraju popuniti obrazac za registraciju, sa važnijim podacima o organizaciji, o osoblju, iskustvu u obuci i vrsti ponuđene obuke. Treba napomenuti da akreditovani pružaoci obuke imaju intenzivan marketing program šeme i njenih podsticaja na svojim web stranicama u sklopu svog tržišnog pristupa. Procedura prijave za MSP je veoma konkretna i brza. Formulari za prijavu su dostupni kod *FOREM*-a i *Sodexho Pass*-a, koji proverava kvalifikacije podnosioca i zahteva pre odobravanja fakture. Nakon prijema uplate, vaučeri se izdaju i šalju korisniku. Na početku šeme, vaučeri su bili dostavljani u štampanoj formi MSP-u, ali sada se najčešće podnose elektronskim putem kao virtuelni vaučeri sa kodom za korišćenje, koji se može koristiti na svim raspoloživim kursevima obuke (Vlaanderen, 2022). Svaki vaučer ima vrednost od 30 evra, što otprilike odgovara ceni za jedan sat obuke, a može se kupiti po ceni od 15 evra, tako da je ukupna subvencija 50%. Maksimalan broj dostupnih vaučera godišnje po kompaniji zavisi od veličine MSP: MSP do 50 zaposlenih mogu kupiti 400 vaučera, MSP do 100 zaposlenih mogu kupiti 600 vaučera, MSP do 250 zaposlenih mogu kupiti 800 vaučera. Nakon završetka kursa, polaznici potpisuju i predaju vaučere akreditovanom pružaocu obuke koji potpisuje vaučere i dostavlja fakturu, prilažući sve vaučere skupljene od učesnika na obuci, *Sodexho*-u na otkup. Broj korisnika u 2008. godini dostigao je 76.114 a vrednost budžeta iznosila je tada 82.305.496 evra (CEDEFOP, 2022) što samo po sebi govori o velikom MSP značaju ove šeme u Valonskoj regiji.

3.5 Republika Slovenija

Republika Slovenija je bila prva zemlja na prostoru bivše Jugoslavije koja je uvela program vaučerske šeme. Prva pilot program šema vaučera započela je 2000. godine u dve male regije, Koruškoj i Dolenjskoj, zasnovana na iskustvu najbolje prakse iz zemalja EU (Drnovšek, 2002). Zatim je uvedena i pilot šema u jugoistočnoj i severoistočnoj regiji i konačno je pokrenut nacionalni program 2004. godine. Cilj vaučerske šeme bio je povećanje potražnje za spoljnom stručnom pomoći kroz pružanje finansijski dostupnih i kvalitetnih konsultantskih usluga. Ciljevi su bili i povećanje broja dinamičnih, rastućih preduzeća, zadržavanje postojećih i otvaranje novih radnih mesta, te podsticanje preduzetništva. Ako se odobri, taksa za konsultante subvencionisala se do 1.500 evra za potencijalne preduzetnike i od 2.500 do 4.000 evra za postojeća MSP. Dva programa su tada bila aktuelna u Republici Sloveniji:

- Podsticanje samozapošljavanja kod potencijalnih preduzetnika uz usluge start-up savetovanja pri osnivanju sopstvenog preduzeća sa subvencijom od 100%, i
- Razvoj već postojećih MSP sa uslugama savetovanja sa subvencijom od 50% troškova.

Evaluacija stepena zadovoljstva pruženim uslugama i administratorima iz 2006. godine otkriva sledeće rezultate (na skali od 1 do 5 za svaki kriterijum) koje prikazujemo u tabeli 3.

Tabela 3: Pregled evaluacije uticaja vaučerske šeme u Republici Sloveniji

Sveukupno zadovoljstvo pruženim uslugama	4,30
Savetovanje je doprinelo boljem poslovanju	3,30
Konsultant je bio pravi profesionalac	4,50
Sadržaj konsultantske usluge bio je vrlo ažuran	4,40
Zadovoljstvo administracijom iz regionalnih/lokalnih centara	3,81

3.6 Republika Severna Makedonija

Vaučerska šema u Republici Severnoj Makedoniji počela je krajem 2005. godine, a izrađeni su zatim izveštaji o pilot fazi i prve dve faze, za dvogodišnji period do kraja 2007 (Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Северна Македонија, 2022). Ciljevi su bili:

- Ohrabriti veći broj potencijalnih preduzetnika da počnu da realizuju sopstveni biznis;
- Otvaranje novih radnih mesta;
- Podržati opstanak većeg broja novih kompanija tokom prvih kritičnih godina postojanja;
- Pomoći većem broju preduzeća da ostvare više stope razvoja;
- Podstaći razvoj lokalnog savetodavnog tržišta.

Sa 186 klijenata, 294 projekta, subvencijom od 64.000 evra (100% subvencije) MSP efekti u Severnoj Makedoniji bili su očigledno veoma pozitivni, što prikazujemo u tabeli 4, koristeći slične kriterije evaluacije kao za Republiku Sloveniju:

Tabela 4: Pregled evaluacije samozapošljavanja u Republici Severnoj Makedoniji 2005-2007

Sveukupno zadovoljstvo pruženim uslugama	4,77
Kreirano novih preduzeća	171
Kreirano radnih mesta	135

Program rasta i razvoja MSP tekao je paralelno. Sa 143 klijenata, 194 projekta, ukupnom subvencijom od 67.000 (50% subvencije) evra efekti iz tabele 5 takođe su bili veoma uspešni:

Tabela 5: Evaluacija programa rasta i razvoja MSP u Republici Severnoj Makedoniji 2005-2007

Sveukupno zadovoljstvo pruženim uslugama	4,87
Kroz savetovanje unapređeno je poslovanje preduzeća	4,75
Konsultant je bio pravi profesionalac	4,92
Sadržaj konsultantske usluge bio je vrlo ažuran	4,90
Zadovoljstvo administracijom iz regionalnih/lokalnih centara	4,69

ZAKLJUČAK


Vaučerske šeme koje su započele u „starim“ zemljama EU, poput Danske i Belgije prikazane su u ovom radu. Proširile su se na nove zemlje EU, zemlje u razvoju i tranziciji, poput Slovenije i Severne Makedonije koje su ovde takođe istražene. Kod ovih poslednjih, dodatna svrha bila je podizanje kompetencija među pružaocima poslovnih usluga u programima obuke i jačanje aktivnosti u ovom sektoru. Različita iskustva proizašla su iz mnogih vrsta vaučerskih šema koje su implementirane sa zajedničkom svrhom razvoja MSP i povećanja njihove konkurentnosti. Zaključujemo da su šeme prvobitno bile zasnovane na konsultantskim uslugama za MSP vođenih potražnjom, a onda su efektno dopunjene sasličnim uslugama obuke za menadžere MSP. Glavna potražnja bila je za uslugama u okviru opšteg menadžmenta i organizacije, poslovnog planiranja i razvoja strategije kao i marketinga što svakako predstavljaju ključne poslovne oblasti za razvoj MSP. Glavna osobina bila je ograničeni obim od 10-15 dana za svaki zadatak uz pripadajuću subvenciju MSP vaučera od 50%.

Rezultati ovog istraživanja jasno otkrivaju veoma visoke ocene evaluacije u sve četiri zemlje koje potvrđuju potencijal vaučerskih šema koje ostaju veoma zanimljive same po sebi, i pružaju velike mogućnosti za dalja naučna istraživanja o ulozi nefinansijske podrške u razvoju MSP. Štaviše, pokazaćemo u narednom radu, radu II, da uspešne performanse poput ovih predloženih u radu I postoje u još nekim zemljama poput Moldavije, Holandije, Velike Britanije i Grčke.

BIBLIOGRAFIЈА

1. Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Северна Македонија, 2022, Развој на мали и средни претпријатија – владин и пшриватен сектор. Евалуација на пилот фазата на ваучер системот на советување. Viewed on 09 October 2022, <http://apprm.gov.mk/Media/107/VCS%20Evaluation%20Report%20_%D0%9C%D0%9A.pdf>.
2. CEDEFOP, 2022, Training voucher. Viewed on 09 October 2022, <<https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/financing-adult-learning-db/search/training-voucher>>.
3. Drnovšek, M 2002, Evalvacija uvajanja vavčerskega sistema. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. European Commission, 2022, Voucher schemes in member states. A report on the use of voucher schemes to promote innovation and digitization. Viewed on 09 October 2022, <https://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2019-32/member_states_use_of_voucher_schemes_OD31F683-AA92-B7FF-684433BCBD8A4F3A_61225.pdf>.
5. Haskins, G, Gibb, A & Hubert, T 1989, A Guide to Small-Firms Assistance in Europe. Aldershot: Gower for EANPC and EFMD.
6. IrisGroup, 2022, Evaluation of Mid-Jutland programs for entrepreneurship and business development. Viewed on 09 October 2022, <<https://irisgroup.dk/wp-content/uploads/2018/03/Evalueringssrapport-september-2012.pdf>>.
7. Johnson, S, Sear, L & Jenkins, A 2000, Small-business Policy, Support and Governance. In: Carter. S & D. Jones-Evans (Eds.) Enterprise and Small Business – Principles, Practice, and Policy. London: Prentice Hall.
8. Ministry of Higher Education and Science of Denmark, 2022, Knowledge for companies - support for cooperation between knowledge institutions and small and medium-sized companies. Viewed on 09 October 2022, <<https://ufm.dk/publikationer/2009/viden-til-virksomheder-stotte-til-samarbejde-mellem-videninstitutioner-og-sma-og-mellemstore-virksomheder>>.
9. Université catholique de Louvain, 2022, Walloon Region Educational Vouchers. Viewed on 09 October 2022, <<https://uclouvain.be/en/study/iufc/cheques-formation-rw.html>>.
10. Vemić, M 2022, Metodologija proučavanja preduzetništva i menadžmenta: odabrani koncepti, modeli i alati: monografija. Beograd: Fakultet za poslovne studije i pravo Univerziteta "Union - Nikola Tesla".
11. Vlaanderen, 2022, Training vouchers for employees. Viewed on 09 October 2022, <<https://www.vlaanderen.be/en/training-vouchers-for-employees>>.

30 ГОДИНИ
СОЗДАВАМЕ
МЕНАѢЕРИ!

 СОВРЕМЕНИТЕ
МЕНАѢЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ
И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ НАУКИ
СЕДМА МЕГУНАРОДНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА

 CONTEMPORARY
MANAGEMENT CHALLENGES
AND ORGANIZATIONAL SCIENCES
SEVENTH INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE

basim.edu.mk/konferencija