

Членови на Комисијата:

1. Проф. д-р Бобек Шуклев, Економски факултет - Скопје
2. Проф. д-р Љубомир Дракулевски, Економски факултет - Скопје
3. Академик Таки Фити, Економски факултет - Скопје
4.
5.

Датум на одбрана: _____

Датум на промоција: _____

МЕНАЏМЕНТОТ ВО ФУНКЦИЈА НА ЕФИКАСНО И ЕФЕКТИВНО ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ НА БИЗНИС- АСОЦИЈАЦИИТЕ

Апстракт

Бизнис-асоцијациите и коморските здруженија се битен чинител во развојот на економиите, согласно нивната природа, значењето што го имаат и активностите што ги извршуваат во насока на институционалниот развој. Глобално постојат два модела на коморско организирање, односно англосаксонски и континентален модел. Со цел да се добие појасна слика за работата и значењето на Стопанската комора на Македонија посебно во советодавната област и консултирање по одредени законски или подзаконски прописи кои се значајни во креирањето на економската политика на Република Македонија, акцент се става на микро и макроекономската поставеност на Комората. За посебен интерес се смета соработката со институции од Република Македонија и надвор, а посебен акцент се става на меѓународните аспекти, односно, меѓународната поврзаност, меѓународната коморска размена и меѓусебната соработка меѓу коморските здруженија.

Во делот на меѓународните аспекти посебно се третираат облиците на размена на информациите преку формите на меѓународна соработка со странските комори и другите институции од Европа и светот и нивното влијание врз работата на Комората, а индиректно и на трговските друштва.

Преку факторската анализа на формулирање на целите во бизнис-асоцијациите, изборот на стратегијата која бизнис-асоцијацијата ќе ја преземе, извршување и контрола на истата во бизнис-асоцијациите, се прикажува сликата на делување на бизнис-асоцијациите од самиот почеток и преземање на активностите во насока на реализација на задачите и задоволување на потребите и барањата на трговските друштва.

Во трудот е потенциран придонесот на менаџментот на секое ниво во бизнис-асоцијациите во изградбата и постојаната едукација на човечки капитал, а дадена е оценка и на капацитетите и потребата од обука во бизнис-асоцијациите со цел да се намалат негативните аспекти и да се подобрат перформансите на главните учесници во процесите.

Клучни зборови: Менаџмент, бизнис-асоцијации, човечки ресурси, бизнис-настани, стопански комори, стратегии, развој, едукација.

MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF EFFICIENT AND EFFECTIVE ACCOMPLISHING OF THE BUSINESS ASSOCIATIONS` GOALS

Abstract

Business associations and commercial chambers are important stakeholders in the development of economies because of their nature, the meaning of their role and the activities they perform in the area of institutional development. There are two models of commercial chambers - the Anglo-Saxon model and the Continental model. In order to draw a clearer picture of the work and the significance the Economic Chamber of Macedonia bears, especially in terms of serving as an advisory body and a consultant to businesses on matters related to laws or by-laws important to the design of the Republic of Macedonia's economic policy, the emphasis is placed on the micro- and macro-economic positioning of the ECM. The cooperation with institutions from the Republic of Macedonia and abroad is of special interest, and emphasis is placed on international aspects i.e. the international connectedness, exchange and cooperation among chambers of commerce.

Regarding the international aspects, the sharing of information through forms of international cooperation with foreign chambers of commerce and with European and global institutions is highlighted, together with their direct influence on the ECM's operations and indirect influence on trade companies.

The factor analysis of the method business associations use to formulate goals, the choice of strategy of a business association, and the execution of the strategy and the overall control of the process are used to show how business associations function from the very beginning and the type of activities they undertake to achieve their goals and address the needs and requirements of trade companies.

The thesis underlines the contribution of the management, at all levels, to the business associations' work in terms of development and continuous education of the human capital, and gives an assessment of the capacities of and needs for training in business associations in order to curb negative aspects and improve the performance of key stakeholders in processes.

Key words: Management, Business Associations, Human resources, Business events, Economic Chambers, Strategies, Development, Education

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	7
ГЛАВА I: ПРИРОДАТА НА БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИИТЕ	12
1.1. Поим за бизнис-асоцијации.....	12
1.2. Стопанските комори и другите бизнис-асоцијации.....	24
1.3. Мисија, цели и задачи на Стопанската комора на Македонија	28
1.4. Организациона поставеност на Стопанската комора на Македонија	32
1.5. Макро-организациона поставеност на Комората.....	33
1.5.1. Регионални комори, здруженија, групации	33
1.5.2. Соработка со Собранието и со Владата на Република Македонија	37
1.5.3. Соработка со министерствата од економски ресори	43
1.5.4. Соработка со локалната самоуправа	43
1.5.5. Соработка со другите домашни комори и бизнис-асоцијации	44
1.5.6. Соработка на Стопанската комора на Македонија со невладини и други домашни организации кои делуваат во Република Македонија	46
1.6. Меѓународни аспекти на комората.....	47
1.6.1. Мешовити комори.....	51
1.6.2. Деловни-совети.....	51
1.6.3. Бизнис-клубови.....	51
1.6.4. Договори за билатерална и мултилатерална меѓукоморска соработка.....	54
1.6.5. Договори за соработка со меѓународни и регионални институции и други видови на соработка	56
1.6.6. Членство во меѓународни институции	56
1.6.7. Соработка со меѓународни институции во Република Македонија.....	63
ГЛАВА II: СТРАТЕГИСКИ ПРИОД ВО БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИИТЕ	66
2.1. Стратегиски менаџмент во бизнис-асоцијациите	67
2.2. Факторска анализа при формулирање цели во бизнис-асоцијациите.....	75

2.3. Процес на формулирање на целите во бизнис-асоцијацијата.....	77
2.4. Избор на стратегија.....	81
2.4.1. Избор на општа стратегија во бизнис-асоцијацијата.....	82
2.5. Извршување на стратегијата во бизнис-асоцијацијата.....	90
2.6. Контрола на стратегијата во бизнис-асоцијациите.....	94
ГЛАВА III: ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ НА БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИИТЕ	99
3.1. Бизнис-асоцијациите во функција на претставување и застапување на интересите на бизнис-заедницата	99
3.2. Задачите на бизнис-асоцијациите.....	102
3.2.1. Претставување на интересите на членките преку здружување во асоцијации и групации.....	103
3.2.2. Нудење услуги на членовите преку подготовка на анализи, „online“ информатори, јавни овластувања, препораки, мислења, имплементирање на стандарди за квалитет	107
3.2.3. Промовирање и информирање на членките преку домашни и меѓународни бизнис-настани, спојување на понудата и побарувачката, учество во проекти	109
3.3. Карактерот на Бизнис-настаните.....	113
3.3.1. Дефинирање на бизнис-настани.....	114
3.3.2. Видови бизнис-настани.....	115
3.3.3. Значењето на бизнис-настаните.....	118
3.3.4. Карактеристики на организацијата на бизнис-настаните во земјите од регионот, во земјите од Европа и во земјите од светот	119
3.4. Процес на организирање на бизнис-настаните.....	135
3.4.1. Утврдување на домашни и странски институции-партнери.....	136
3.4.2. Анимирање на трговските друштва за учество на бизнис-настаните.....	137
3.4.3. Технички подготовки и логистичка организација на настанот	138
3.4.4. Одржување на настанот	139

3.4.5.	Оценување на настанот.....	140
3.4.6.	Ефекти од одржаниот настан	140
3.5.	Промоција на бизнис-настаните	140
3.5.1.	Економската пропаганда како облик на промоција во бизнис-асоцијациите.....	142
3.5.2.	Публицитет и односи со јавноста на Комората.....	145
3.5.3.	Интернет-системот како промоција на бизнис-настаните	151
ГЛАВА IV: МЕНАЏМЕНТОТ ВО РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИИТЕ.....		159
4.1.	Природата на менаџментот во развојот на човечките ресурси.....	159
4.2.	Знаењето и развојот на способностите во бизнис-асоцијацијата	161
4.3.	Бизнис-асоцијациите и развојот на човечките ресурси	169
4.4.	Бизнис-асоцијациите и значењето на човечките ресурси	174
4.5.	Планирање на развојот на човечките ресурси	179
4.6.	Методи за развој на човечките ресурси	181
4.7.	Влијанието на обуката во развојот на човечките ресурси.....	184
4.7.1.	Недостиг на стручен квалификуван кадар - проблем на стопанството	189
4.7.2.	Колку обуките придонесуваат за развојот на човечките ресурси во бизнис-асоцијациите?.....	193
4.7.3.	Оценување на вложените средства за едукација и ефикасноста од развојот на човечките ресурси	199
4.8.	Оценка на капацитетите и потреба од обука во бизнис-асоцијациите	206
4.8.1.	Анализа за потребите од обуките во бизнис-асоцијациите.....	207
4.8.2.	Теории на учење и анализа.....	210
4.8.3.	Процесите на учење како алатка за подобрување на работењето	224
ЗАКЛУЧОК.....		240
РЕФЕРЕНЦИ.....		250
ПРИЛОЗИ		269

ВОВЕД

1. Актуелност на проблематиката на истражувањето

Денес, повеќе од секогаш е нагласена улогата на менаџментот во координација и насочување кон постојана едукација и развој на човечките ресурси во институциите, во насока на квалитетно работење, постигнување на ефективност при работењето, а се` со цел прифаќање на промените кои следат и кои ќе бидат приоритетни во наредниот период заради успешно имплементирање на европските процеси и адаптирање на европскиот начин на работа. Оттука, актуелноста токму на менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите е значајна пред се` заради успешноста на трговското друштво генерално, и секако заради адекватно презентирање на Република Македонија како атрактивна дестинација за соработка со странските трговски друштва и земја атрактивна за привлекување на странските инвестиции.

Бизнис-асоцијациите по својата природа се заштитници на интересите на своите трговски друштва - членки, ги анимираат и афирмираат нивните барања и подготвуваат адекватна промоција, како и меѓусебно ја спојуваат понудата и побарувачката со цел пронаоѓање партнери за соработка. Помеѓу приоритетните активности и задачи на бизнис-асоцијациите во рамките на промовирањето и информирањето на своите трговски друштва - членки е организацијата на бизнис-настани, во прв план: бизнис-форуми, заеднички и организирани настапи на трговските друштва, организирано претставување на саемски манифестации и организација на други деловни настани во Република Македонија и надвор од неа. Со цел промоција на македонските потенцијали, најкорисни се директните средби на македонските со стопанствениците од регионот, Европа и пошироко. На тој начин македонските трговски друштва ги претставуваат своите можности и своите производни капацитети на потенцијалните партнери. Доколку правилно се постават и координираат работите од почетокот, правилно и странските партнери ќе ја добијат сликата и претставата за трговското друштво и воопшто за Република Македонија во која некои доаѓаат и по прв пат. Затоа, со цел ефикасно остварување на целите и задачите на бизнис-асоцијациите, во трудот посебно се истражуваат можностите и аспектот на менаџирањето во развојот на човечките ресурси на бизнис-асоцијациите. Особено е издвоено значењето на менаџментот на неколку нивоа при организација на бизнис-настани во земјата и во странство и придонесот на едукативната улога на бизнис-асоцијациите во развојот на човечките ресурси. Правилната координација на кадарот при организација на

бизнис-настаните потребно е да биде присутна во секој чекор при организација на настанот, а секако и по завршување на истиот, тогаш кога трговските друштва се обраќаат до институцијата и доставуваат повратна информација или имаат некое конкретно барање произлезено од одржаниот настан.

2. Предмет и цел на истражувањето

Предмет на истражувањето во докторската дисертација претставува менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите и задачите на бизнис-асоцијациите. Очекуваните резултати од истражувањето одговараат на прашањето: Колку правилното менаџирање, координацијата и поставеноста во овие асоцијации - заштитници на бизнисот, придонесува за адекватно претставување и промовирање на бизнис-можностите на нашите трговски друштва и воопшто на македонската економија во странските земји? Во трудот општ осврт се дава на значењето на бизнис-асоцијациите и стопанските комори преку нивното постоење и задачите заради кои се формирани, потоа подетално и поподробно да се анализира еден сегмент од работењето на бизнис-асоцијациите, односно организацијата на деловните настани, со цел да се добие слика за состојбата во Република Македонија на ова поле. Вниманието поодделно е насочено кон Стопанската комора на Македонија, која во 2015 година ја прослави традицијата од 93 години коморско организирање во Република Македонија.

Целта на истражувањето во докторската дисертација е согледување на проблемите со кои се соочуваат бизнис-асоцијациите доколку не се примени вистинската улога на менаџментот во управувањето и менаџирањето со задачите и при извршување и реализација на делегираните активности. Целта на истражувањето е остварена преку следниве задачи:

- подготовка на анализа во наши услови за улогата на менаџментот во бизнис-асоцијациите и координацијата на човечките ресурси заради ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите;
- потенцирање на улогата на менаџментот во бизнис-асоцијациите и нивниот придонес во развојот на човечките ресурси во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите и задачите на бизнис-асоцијациите преку кои директно или индиректно се врши промоција и претставување на македонската економија;
- согледување и споредба на местото и улогата на менаџментот во бизнис-асоцијациите посебно при организација на бизнис-настани кај нас и во светот, со цел да се извлечат

сугестии и препораки со кои ќе се потенцираат можностите за подобрување на организацијата на настани;

- потенцирање на сите недостатоци од неадекватната примена на менаџментот на сите нивоа, како и потенцирање на неефикасноста на организационата поставеност на бизнис-асоцијациите.

3. План на презентирање на материјата

Материјата во докторската дисертација е систематизирана во вовед и четири глави, заклучок, референци и прилози кои по логичен редослед ја прикажуваат содржината на теоретските и практичните истражувања на темата.

Во **Воведот** е анализирана актуелноста на проблематиката на менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите, потоа е дефиниран предметот и целта на истражувањето, планот на презентирање на материјата, како и методологијата на истражување.

Во **Глава I** од докторската дисертација со наслов: **Природата на бизнис-асоцијациите**, истражувани се основните карактеристики на бизнис-асоцијациите, а посебно е даден осврт на целите и задачите на Стопанската комора на Македонија и нејзината микро и макропоставеност, односно соработката со домашните и странските институции во државата, но и соработката и поставеноста со институциите надвор од нашата земја, односно потенцирани се меѓународните аспекти и форми на соработка, организационите облици и договори кои ги формира и потпишува Комората, како и преку членството во разни меѓународни институции.

Во **Глава II** од докторската дисертација со наслов: **Стратегиски приод во бизнис-асоцијациите**, разработени се различни стратегиски алтернативи и пристапи кои овозможуваат добар избор на стратегија во една бизнис-асоцијација преку дефинирање на стратегискиот менаџмент во асоцијацијата и преку добра факторска анализа на формулирање на целите на бизнис-асоцијациите. На изборот на стратегијата претходи и анализата на самиот процес на формулирање на целите на бизнис-асоцијациите. Соодветно внимание е посветено на извршувањето на стратегијата во бизнис-асоцијацијата и контролата на избраната стратегија на бизнис-асоцијацијата.

Во **Глава III** од докторската дисертација со наслов: **Остварување на целите на бизнис-асоцијациите**, истражувањето се фокусира на бизнис-асоцијациите во функција на претставување и застапување на интересите на бизнис-заедницата и на задачите кои ги

имаат во овој правец бизнис-асоцијациите. Претставен е карактерот на бизнис-настаните преку негова дефиниција и практична примена, а потенциран е и самиот процес на организирање на бизнис-настаните. Во оваа глава посебно е даден осврт на промоцијата на бизнис-настаните преку сите алатки за промоција.

Во **Глава IV** од докторската дисертација со наслов: **Менаџментот во развој на човечките ресурси во бизнис-асоцијациите**, истражувањето е фокусирано кон бизнис-асоцијациите и развојот на човечките ресурси, планирањето на самиот развој на човечките ресурси, опфатени се методите за развој на човечките ресурси и разработено е влијанието на обуката во развојот на човечките ресурси. На крај од оваа глава дадена е оценката на капацитетите и потребата од обуката на човечкиот потенцијал во бизнис-асоцијациите.

Во рамките на **Заклучокот** прикажани се одредени аспекти во функција на ефикасно остварување на целите на бизнис-асоцијациите. Посебно значаен е делот во кој се анализираат карактеристиките на организацијата на бизнис-настаните во земјите од регионот, Европа и пошироко за време од неколку години, како и анкетите за улогата на менаџментот направени во повеќе домашни и странски трговски друштва и анкетите за важноста на обуката за развој на човечките ресурси во повеќе домашни трговски друштва и трговски друштва со странски капитал кои работат во Република Македонија.

Во делот на **Референците**, наведени се 256 библиографски единици и 20 интернет страници. Преку тоа, овој труд изобилува со различни книги, статии, материјали, написи во печатени и електронски медиуми, вклучувајќи повеќе земји, во најголем дел од англиско говорно подрачје, објавени по 2000 година.

На крајот, во делот на **Прилози**, содржани се следниве сегменти: лидови на коморско членство во рамките на Асоцијацијата на европските комори, листа на домашни и странски комори/бизнис-асоцијации или институции со кои Стопанската комотра на Македонија има потпишано договори за соработка, листа на стопански комори користени во анализата, листа на трговски друштва во Република Македонија на кои е направена анализата, анализа на анкетираниите комори и анализа на прашалници реализирани на македонските трговски друштва, изјава за плагијат, изјава за лектор и потврда од лекторот.

4. Методологија на истражувањето

При изработка на докторската дисертација употребувани се повеќе научни методи, категоризирани на основни и дополнителни научни методи. Како основни научни методи се користат методите на индукција, дедукција, на анализа, синтеза и методот на

компаративна анализа. Како дополнителни научни методи се користат методите на студија на случај, методот на интервју и методот на теренско истражување.

Методот на **индукција** има за цел да ја истражи и да ја претстави сета расположлива домашна и меѓународна литература од областа на менаџментот и останатите теоретски сознанија од областа која се обработува, т.е. информации и податоци од објавени книги, публикации, списанија и други информации од земјата и од странство кои се однесуваат на предметот на истражување, а истите се достапни на Интернет, во библиотеките и во институциите. Со употреба на методот на **дедукција** се извлекуваат заклучоци за потенцијалот од употреба на најкористените методи и начини за организација на бизнис-настаните на кои ова истражување посебно е насочено.

Методот на **компарација** (споредување на темата која се обработува и приказ каква е состојбата во Европа и во светот), како и методот на анализа, се застапени во текот на истражувањето на проблематиката и темата која се обработува и истите се од особено значење со цел согледување на состојбите, извлекување на сознанија за идните правци на делување, акцентирање и анализа на потребите од промени.

Методот на **синтеза** ги интегрира сознанијата за предностите, слабостите, можностите и ограничувањата на различните начини на организациона поставеност на бизнис-асоцијациите. Неговата корисност се состои и во создавање на основа за примена на методот на компаративна анализа, бидејќи ги соединува и теоретските и практичните искуства за поодделните модели.

Како дополнителни научни методи, првенствено методот на студија на случај се употребува при елаборирање на успешни примери на организациона поставеност на бизнис-асоцијации.

Методот на **интервју** има за цел емпириско опфаќање на размислувањата на менаџерите на неколку македонски трговски друштва, кои благодарение на нивната политика во трговското друштво, развојот на човечките ресурси, инвестирањето во знаење преку примена на методи и техники на континуирано подобрување на бизнисот, користењето на услугите на бизнис-асоцијациите, како бизнис-настани, ги довело, пред се, до адекватно поврзување, а потоа и развивање на бизнис со странски трговски друштва.

Методот на **теренско истражување**, емпириски се употребува врз примерок од македонски менаџери и успехот кој е постигнат во нивните трговски друштва.

ГЛАВА I: ПРИРОДАТА НА БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИИТЕ

1.1. ПОИМ ЗА БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИИ

Бизнис-асоцијациите се непрофитни организации. Непрофитните организации од типот на коморските здружувања претставуваат одредено тело за корекција кое бара вредност и придобивки за оние кои припаѓаат во тоа семејство (Economist Intelligence Unit, 2005). Еден механизам со цел да одговори на потребите на трговските друштва и да се подобри бизнис-асоцијацијата или коморското здружение е да се воведат стратегиско планирање. Стратегиското планирање е широк термин кој опфаќа пристапи кои се користат за да се насочи донесувањето одлуки во коморите. Стратегиското планирање потекнува од работата за организациски промени на социјалниот психолог Kurt Levin и се користи во сите сектори на деловниот свет. Поради различноста на предизвиците и можностите со кои се соочуваат коморите, постојат повеќе модели за стратегиско планирање. Вилис изделува пет заклучоци кои се важни за професионалните организации и нивните планови за иднината, и тоа (Hume, 2008):

1. свесност за важните промени и иновациите;
2. способност да се одговори на потребите на членовите и демографските промени;
3. користење на стратегиски процес на планирање;
4. оценување на напредокот кон одредени цели;
5. користење маркетинг-стратегии за да се допре до можни нови членки.

Здружувањето во помали или поголеми групи го оправдува залагањето заеднички и единствено да се делува во лобирањето пред Владата со цел да се постигнат саканите резултати на поединците и преку здружени сили да дојдат до целта (Hawley, Taylor, 2006). Бизнис-асоцијациите или коморите, како најширок облик на организирање на економиите, се појавуваат како резултат на капиталот, односно политиката. Затоа, не ретко нивното постоење и развој се поистоветуваат со изразената институционалност на државната моќ во економските активности, што е карактеристика на современиот свет. Оттаму, произлегува и честопати искажаното обележје, во најголем број научни публикации, дека коморските организации „се репрезент и застапник на интересите на стопанството“.

Бизнис-асоцијациите се непрофитни организации на колективно членување на трговските друштва. Обично се нарекуваат трговски бизнис-асоцијации, односно асоцијации кои ги застапуваат интересите на трговските друштва, или на друга област

зависно од интересот на организирање. Бизнис-асоцијациите можат да се вклучат во решавање на одредени проблеми, во лобирање кај владите за одредени закони, и да пружат поддршка, особено на малите и средни трговски друштва за остварување на нивните интереси (Hawley, Taylor online, 2006). Определбата на стопанските комори се разликува, но сите тие се насочуваат кон истите основни цели (Wahl II, 2010):

- градење заедница која е привлечна за нејзините постојани членови, за посетителите и за инвеститорите;
- унапредување на силните страни на заедницата со помош на маркетиншки активности и активности за економски развој;
- залагање за правно регулирано окружување погодно за деловни активности;
- претставување на заедничкиот став на работодавците во заедницата за клучни деловни прашања од типот на даноци и надоместоци за вработените;
- намалување на расчекорот помеѓу јавните политики и интересите на приватниот сектор со помош на мрежи, работни групи и комисии.

Логиката во здружувањето во бизнис-асоцијациите се гледа во моќноста која секторските здруженија можат да ја постигнат било да се работи за трговија, услуги, производство или која било друга област (Bennet, 2000). Заради компарација и анализа, согледани се низа волонтерски и невладини деловни здруженија во Русија. Членството кај нив не е задолжително за странските инвеститори во кое било деловно или индустриско здружение. На пример, едно од најважните здруженија на претпријатија со странски капитал во Русија е Американската стопанска комора, основана во 1994 година. Постојат повеќе меѓународни стопански комори во Русија, меѓу кои се и Француско-рускиот, Финско-рускиот, Италијанско-рускиот и Јапонско-рускиот центар. Руско-британската стопанска комора може да понуди пазарни истражувања, регионални и секторски извештаи, детални профили на претпријатија и трговски статистики, но и пристап до голема база на податоци за извори на информации. Исто така, нуди поддршка при барањето потенцијални деловни партнери. Здружението на европски бизниси во Русија вклучува претпријатија од земјите-членки на ЕУ. Деловниот совет на САД и Русија е основан во 1993 година. Тој брои 250 претпријатија-членки и ги претставува најголемите претпријатија активни во трговската размена и инвестициите помеѓу САД и Русија. Советот игра клучна улога во создавањето на јавно-приватниот дијалог во трговските односи помеѓу САД и Русија и решава проблеми кои се јавуваат во секторите и претпријатијата во Москва и Вашингтон (Economist Intelligence Unit, 2005).

Непрофитните организации, како коморските здруженија, ако се дефинираат од аспект на знаењата кои се управуваат со нив, претставуваат претпријатија каде што има збир од различни знаења. Сепак, знаењата во непрофитните организации честопати се фрагментарни и различни, а ретко се формални, а се и минливи поради честото менување на волонтери и недостатокот на оперативна зрелост. Покрај тоа, непрофитните организации честопати се сметаат за несозреани во организациска смисла. Организациската зрелост може да се измери на неколку начини: со фокус на одликите на луѓето, деловните практики и организациските структури (Hume, Hume 2008).

Појавата на коморските организации најчесто се поистоветува со општествено-економскиот развој и структурата на општественото уредување. Во научната литература, почетоките на коморското организирање се бараат уште во XVI и XVII век, а тие се поврзани со два датума. Првиот е 1599 година, кога во Марсеј е создадено тело, кое по начинот на конституирањето и по функциите потсетува на организацијата на француските комори. Вториот, 1650 година, кога за прв пат е употребен поимот Комора за трговија. Заслужува да се истакне дека, според одредени историски документи, коморското организирање било присутно и во Стариот Рим, каде постоеле определени облици на здружување на занаетчиите и трговците.

Како и многу други институции и асоцијации, разликите и нијансите во коморското организирање се резултат на производствените односи на определено општествено уредување. Но, секогаш тие биле, и се значаен економски и политички фактор, и според многу аналитичари, според редоследот на вредноста, се вбројуваат веднаш по најрепрезентативните политички институции - Парламентот и Владата.

Карактеристично е да се истакне дека науката, коморското организирање не го поистоветува со општествените организации. Но, без разлика на научниот третман, недискутабилна е меѓусебната условеност на коморскиот и политичкиот систем, со напомена дека коморите, иако се резултат на производствените односи, по начинот на конституирањето се потпираат на политичкиот систем. Во зависност од политичкиот систем и типот на државното уредување, се дефинира нивната општествена природа и правна положба.

Меѓународното поврзување на економиите и неговите специфични облици и структури, наметнато како императив во минатото, добило во своето значење со интензивниот развој на националните економии и потребата за воспоставување односи во меѓународната соработка. Затоа, не намалувајќи ги другите функции на коморското

организирање, мора да се истакне дека една од основите е придонесот во меѓународното економско поврзување на националните економии, преку воспоставување меѓукоморска соработка, соработка со други стопански здруженија и организации, иницијативност за поврзување на трговските друштва, заштита на деловните односи, јакнење на деловниот морал, промоцијата, пропагандата и претставувањето и други форми на меѓусебна комуникација.

Оттаму, не е случајно што најголем број национални коморски организации членуваат во Меѓународната трговска комора со седиште во Париз, чиј фокус се прашањата од меѓународните економски односи. Меѓународната трговска комора, како невладина организација, има статус на член во Економско-социјалниот совет во Обединетите нации. Со конституирањето на оваа меѓународна организација е реализирана идејата за меѓународно економско обединување на деловните луѓе и нивните национални економии.

Во функција на унапредување на меѓународната соработка, формирани се и други асоцијации на коморското организирање, меѓу кои посебно заслужува да се истакне Асоцијацијата на европските комори со седиште во Брисел. Исто така, со своето значење во организирањето на оперативните работни активности се истакнуваат и мешовитите комори, деловните совети и билатералните договори на коморските организации, формирани со единствена цел - поттикнување на активности за унапредување на соработка меѓу економиите.

Спроведено е истражување во претпријатијата од приватниот и јавниот сектор во Европа, со цел да се извлечат заклучоци и да се тестираат предностите во дефинираните сектори. Крајните резултати укажуваат дека јавниот сектор го потенцира стратегиското планирање како главен дел од менаџментот, но при остварување на краткорочни цели, резултати недостасуваат или воопшто ги нема. Во приватниот сектор пак е обратно. Менаџментот се фокусира на краткорочни цели и менаџирање на секојдневните активности. Овие два сектора треба да учат еден од друг со цел да се унапреди конкурентноста и ефективноста и заеднички да ги постигнуваат зацртаните цели на Европската унија преточени во Стратегијата 2020. Оттука, соработката меѓу државата и приватниот сектор е во насока на дополнување и искористување на предностите од двете страни, а во функција на економијата (Nartisa et al.,2012). Стабилноста на коморското организирање од аспект на остварувањето на нивните основни функции е во непосредна зависност од изградениот однос во државите за независноста во нивното делување, како

траен интерес на економијата. Тие треба и мора да работат како деловно-стручни организации, да настапуваат аргументирано и аналитички за прашања од непосреден интерес за тековното работење и за развојот на економијата, да работат на унапредувањето на работењето и развојот на трговските друштва, а преку тоа и на националните економии, да поттикнуваат унапредување на меѓународната соработка, на квалитетот на производството, на научно-истражувачката работа, техничко-технолошкиот развој, стручното оспособување на кадрите и сл.

Во овој контекст, многу е важно државните органи во креирањето на макроекономската политика и економскиот систем да посветат внимание на соработката со коморскиот систем, со цел тој систем и политика да имаат поголема оперативност. Притоа, коморското организирање не треба да се поистоветува со политичкото, бидејќи има неспоредливо други цели во извршувањето на основните функции, во начинот на нивното остварување.

Но, практиката покажува дека стабилноста на коморското функционирање, пред сè, од аспект на местото, улогата и задачите е различна во многу држави и е условена од стабилноста на политичкиот систем. Не треба ниту коморските организации да настојуваат да остваруваат различни задачи од оние коишто произлегуваат од нивните основни функции поради кои се основани, ниту, пак, државните органи да преземаат дел од функциите на коморското организирање. И во едниот, и во другиот случај, се прави злоупотреба која го обезвреднува коморското организирање, дава погрешна слика за организираноста на државата и економијата, согласно пазарните законитости.

Во секоја бизнис-асоцијација потребно е разумно и целисходно градење на способности. Способностите на вработените како и во другите трговски друштва, така и кај бизнис-асоцијациите, се највредниот ресурс. Денес, одделите за човечки ресурси не работат само на вработување, анализа на работната сила, обука и развој, туку се обидуваат да управуваат со способностите на вработените во согласност со долгорочните потреби на самата асоцијација. За сè поголем број асоцијации, вработениот е вредност сам по себе. Сепак, големиот број вработени не гарантира маркетиншки успех. Менаџерите забележале дека знаењата, ставовите, стручноста, искуството и другите одлики на вработените им помагаат на бизнис-асоцијациите да ги остварат целите, да одговорат на барањата на своите трговски друштва и да се натпреваруваат на пазарот (Nartisa et al., 2012). Поимот „Управување преку способности“ цели кон основната идеја на политиката за човечки ресурси: остварување на стратегиските и деловните планови на бизнис-асоцијацијата со

помош на работната сила. Овој конкурентен пристап го става акцентот врз способноста на вработените да се приспособат кон работните услови, кои постојано се менуваат, и да се здобијат со нови способности (Doner, Schneider, 2000). Управувањето преку способности, како и секоја друга форма на управување, е активност насочена кон остварување на главните цели во согласност со начелата за разумност, мудро искористување на трудот, деловна етика, планирање, организирање, управување со луѓе и процеси, надзор (контрола и регулација на процесите). Управувањето преку способности ги има следниве цели (Economist Intelligence Unit, 2005):

1. да развие способности кај луѓето, организациите и општествата со што ќе се гарантира врвен квалитет на работа и живот;
2. да постигне повисоко ниво на ефикасност и конкурентност;
3. да ги обезбеди, одржи и подобри способностите на луѓето потребни на работното место кои помагаат при самоостварувањето, да понуди поддршка за вработените и нивните семејства, достоин живот во сите сфери;
4. да ги приспособат вработените на промени, за што е потребно вработените да се здобијат со нови вештини, да се преквалификуваат, да се постават на друго работно место или да им се даде друга улога во асоцијацијата и општо да се постигне поголема приспособливост на вработениот.

Главните цели на управувањето според способностите се (Benett , 2000):

1. воведување стандарди за способности за секое работно место во бизнис-асоцијацијата;
2. испитување на способностите на вработените и потенцијалните кандидати пред тие да се распоредат на определени работни места;
3. подготовка на вработените за тековни и идни задачи;
4. зголемување на вредноста на асоцијацијата со зголемување на нејзиниот човечки капитал;
5. зголемување на степенот на задоволство кај вработените;
6. во резултатот на бизнис-асоцијацијата максимално да се искористат силните страни на вработените, а последиците од нивните недостатоци да се сведат на минимално ниво;
7. да се придонесе кон зголемување на човечкиот капитал и неговите влијанија.

Управувањето во бизнис-асоцијациите преку способности се дефинира како процес кој помага да се остварат тековните и идните цели на вработените, одделите и бизнис-асоцијациите со користење на модели на способности (Dubois et al., 2010). Системот за управување со способности е корисен кога постои можност да се дефинираат

способностите кои се потребни да се остварат резултати, кога обемот на способности потребни да се извршат одредени задачи не е преголем, кога постои јасна поврзаност помеѓу високото ниво на способности и подобрите резултати, кога се потребни нови вештини за целокупниот развој на асоцијацијата, кога јавниот имиџ на бизнис-асоцијацијата зависи од однесувањето на нејзините вработени и кога нејзините резултати зависат од одредените способности на еден до двајца вработени (Singh, 2012).

Бизнисот секогаш е предводен од целите кои треба да се постигнат, иако тоа денес не изгледа така разгледувајќи го дизајнот и структурата на повеќето информации и инвестициите во комуникативната технологија. Адаптивниот менаџмент на студија нуди начин на менаџирање на целиот животен циклус на „случајот“ - земајќи ги предвид информациите и содржината, како и настаните и новите случувања и информации кои произлегуваат, додека се аплицираат нови правила и процеси во реалниот момент на менаџирање. Овој менаџмент на студија му нуди подобри статистики и податоци на менаџментот со тоа што ја поврзува содржината и производот на конкретната информација (Palmer, 2012). Коморите, како деловно-стручни организации, се императивна потреба на економијата. Потреба која е со долговековна традиција и како таква, според мислењата на многумина аналитичари, е неопходност на националните економии. Остварувањето на оваа потреба го истакнува достигнатиот степен на развојот на пазарната економија во една држава и ја искажува подготвеноста да завладеат капитал-односите.

Во последно време се повеќе интересна за анализа е бизнис-етиката на академско и професионално ниво. Важноста е евидентна согласно светскиот пораст на бизнис-асоцијации кои имаат имплементирано етички кодекси и системи. Одговорноста која ја има бизнис-асоцијацијата не се сведува повеќе само во однос на максимизирање на профитот, туку и на начинот на етичко однесување. Имплементирањето на етички менаџмент-систем може да придонесе во креирање на генерација со етичка култура и подобрени морални принципи на целата бизнис-асоцијација. Оттука, коморите без разлика како се организирани и какви закони постојат онаму каде што тие делуваат, етичките вредности ги прават добро позиционирани на пазарот и прифатливи за трговските друштва кои членуваат кај нив (Palmino et al. 2011).

Во светот постојат два модела на организирање на коморите и тоа: англо-саксонски и континентален модел. Во Прилог 1 даден е табеларен приказ преку членувањето во Асоцијацијата на европските комори (45 членки) и прикажан е карактерот на членството во коморите во соодветните земји.

Англо-саксонскиот модел е базиран на доброволно членство на трговските друштва во коморските организации и отсуството на законска регулатива за стопанските комори. Кај овој модел коморите не вршат јавни функции и не постојат законски одредби за задолжително членство од страна на трговските друштва. Сите одредби, вклучувајќи ја и големината на членарина, се земаат на доброволна основа. Коморите се регистрирани како правни лица согласно позитивните прописи или пак нивното основање е дефинирано со посебен закон. Оттука, според Асоцијацијата на европските комори за англо-саксонскиот модел на организирање, може да се даде следнава дефиниција на овој систем: „Комората претставува непрофитна организација која делува под приватното право, барајќи да се заштитат интересите на претприемачите и врз основа на доброволно членство“.

Велика Британија и САД, се двете татковини на англо-саксонскиот модел на коморско организирање, кој се карактеризира со: приватно правен статус на комората; доброволно членство; слобода да се избере територијата на дејствување; самостојно раководење; отсуство на коморска хиерархија; недостаток на делегирани јавни функции; недостаток на советодавен статус со владата; финансиската независност на комората и недостаток на владина контрола и делегирање задачи. Во овој модел на организирање коморите се поставени за да ги заштитат приватните и корпоративните интереси самостојно, без налог и ингеренции на владата. Во англо-саксонскиот модел коморите се во многу начини слични на разни здруженија и синдикати, кои се разликуваат од нив само во три аспекти: име, мултисекторска природа на претприемачи, како и фактот дека тие дејствуваат во дефинирана територија. Покрај тоа, активностите на коморите обично се насочени кон промовирање на меѓународната трговија и развојот на економските односи со други земји. Во сите други аспекти, нивните активности се слични. Локалните и регионалните комори се фокусирани на иницијативи дизајнирани да го заштитат бизнисот. Недостаток на советодавен статус vis-à-vis владата е пречка за настапите на коморите ставајќи ги во позиција на конвенционални непрофитни организации.

Од друга страна пак, според **континенталниот модел** на организирање, коморите се создадени врз основа на националното законодавство, односно, со закон се пропишува создавањето на коморите како институции според јавното право. Овој правен статус и` овозможува на владата да им делегира на коморите одредени функции кои вообичаено се доделуваат и ги извршуваат јавните власти. Јавно-правниот статус не мора да диктира задолжително членство. Но генерално, следствено на континенталниот модел, законот пропишува задолжително членство за сите самовработени и правни лица кои имаат право

да водат бизниси во рамките на коморската област. Задолжителното членство вклучува редовен и задолжителен финансиски придонес во локалната комора или во комората регистрирана на определената територија. Општо земено, за воведување на задолжително членство се потенцираат три причини. Прво, задолжителното членство дава гаранции дека коморите ќе ги претставуваат трговските друштва од сите сектори, големини и правни форми, односно ќе има репрезентативност на национално ниво. Второ, задолжителното членство дава гаранции дека сите трговски друштва ќе придонесуваат финансиски и адекватно според нивната големина. И трето, задолжителното членство обезбедува широк и стабилен извор на приход за комората, а оттука самостојноста во донесување на одлуките може да биде на поголемо професионално ниво.

Според континенталниот модел на коморско организирање, владите се законски должни да се консултираат со коморите пред одлучување за правните и економските прашања во земјата. Во овој контекст, коморите испраќаат свои претставници и активно учествуваат во креирањето на економската политика на земјата. Прописот прави обид да се осигура дека креаторите на политиките се консултираат со експертите од бизнис-секторот. Друга правна карактеристика на континенталниот модел е регулацијата на регионалната покриеност, што гарантира дека постои една комора во секој голем град или област. Карактеристично за континенталниот модел е и тоа дека коморите се должни да исполнуваат определени задачи утврдени со закон и за тоа постојано да ги известуваат владините институции. Според ова, владата делегира одредени јавни задачи и овластувања кои треба да ги извршуваат коморите за сите трговски друштва. Додека континенталниот модел ги гарантира горенаведените привилегии и права, исто така, вклучува посебен надзор на активностите на коморите од страна на државните органи што претставува одредено ограничување.

Резимирано кажано, карактеристики на континенталниот модел на коморско здружување се следните: коморите се регулираат со специјален закон (јавно правен статус), задолжителното членство на трговските друштва се утврдува со закон, коморите имаат формално консултативен статус *vis-à-vis* владата, постои само една комора на законски одредена област, комората мора да ги преземе задачите делегирани од страна на владата и комората е предмет на јавен надзор и контрола.

Може да се појави и мешовит систем на коморско организирање кој не е законски утврден, туку одредени земји според задачите кои ги имаат, ги класифицирале своите

моделите во овој вид на модел на коморско организирање. Во табела 1.1 прикажана е класификација на системот на коморско организирање во различни земји низ светот.

Табела 1.1 Класификација на системите на коморското организирање

Континентален систем	Англо-саксонски систем	Мешовит систем
Африка: Алжир, Брег на Слонова Коска, Цибути, Египет, Еритреја, Мароко, Сенегал, Тунис	Африка: Гана, Мозамбик, Намибија, Сиера Леоне, Јужна Африка, Зимбабве	Мароко
Европа: Австрија, Франција, Германија, Унгарија, Италија, Холандија, Словачка, Словенија	Европа: Чешка, Данска, Естонија, Ирска, Литванија, Норвешка, Полска, Шведска, Швајцарија, Велика Британија	
	Северна Америка: Канада, САД	
	Латинска Америка: Аргентина, Чиле, Јамајка, Перу, Венецуела	Латинска Америка: Бразил,
	Азија и Австралија: Австралија, Индија, Непал, Нов Зеланд, Филипини, Сингапур, Шри Ланка	Азија: Јапонија, Тајланд
Извор: Сопствено истражување		

Може да се констатира дека конкретните состојби со функционирањето на одделните комори се различни од земја до земја, независно од моделот на организирање на соодветната комора. Секако, тоа зависи од прецизноста на законските решенија, од традицијата и степенот на политичката култура во комуникацијата меѓу коморите и

претставниците на власта и свесноста дека на државата и` е потребна добро организирана, ефикасна, професионална и стручна комора, која ќе биде препознатлива во земјата, а особено во странство. Токму такви примери има во организираноста на коморите во развиените земји на ЕУ, каде што членството е задолжително. Оттука, врз основа на истражувањата и презентираниите карактеристики на двата модела на коморско организирање може да се заклучат следните важни елементи сумирани во Табела 1.2.

Табела 1.2 Сличности и разлики помеѓу моделите на коморско организирање

Сличности на двата модела на коморско организирање	-Јавно-приватен карактер се појавува и кај двата модела, -Вршење на услуги за сите трговски друштва без разлика на тоа дали станува збор за еден или друг модел на коморско организирање
Разлики на двата модела на коморско организирање	-Строго утврдено задолжителното членство кај континенталниот модел на организирање упатува на контрола на владините институции врз коморите, но оттука и задолжително вклучување на коморите во креирањето на економската политика на земјата што е оставено на стихијност во англосаксонскиот модел на коморско организирање.
Извор: Сопствено истражување	

Анализирајќи ги двата модела на коморско организирање во Република Македонија, Европа и пошироко, може да се заклучи дека од 2000 година па наваму, тренд во европските земји е напуштање на моделот на задолжително членство, односно на континенталниот модел на организирање и преземање на доброволно членување на трговските друштва, односно англо-саксонски модел на организирање. Тоа е, пред сè, од аспект на новите трендови во европските земји, пазарната економија и слободата на организирање на трговските друштва. Додека, до тој период, задолжително се наметнуваше членување во само една комора според континенталниот модел на организирање, се создаде постепено и слика за лошо организирање на коморите кога се така организирани, што е и факт поткрепен од сигурноста на членарината и заштитата на владините институции. Сепак, законодавната власт во земјата, тргнувајќи од политиките и пазарните правила, е таа која го диктира условот за еден или друг вид на коморско

организирање. Може да се констатира дека нема правила, туку има само тенденција или вклучување во глобалните економски текови. Има многу комори кои го напуштиле едниот модел на организирање, за да набргу истиот и го променат. Има комори кои не се откажуваат под никаков услов од одредениот модел на коморско организирање (претежно оние кои се на задолжителна основа, односно кои работат по континенталниот тип на организирање) и кои работат со своето членство во таа насока, преку лобирање до владите до прифаќање на други механизми за опстојување на одредениот модел.

Од предностите и слабостите на едниот или на другиот модел на организирање може да се констатира дека најголема предност кај едниот е финансиската стабилност на комората проследена со вклученоста во креирањето на економската политика, имајќи предвид дека задолжително е консултирањето од страна на бизнис-заедницата за промените на законска или подзаконска регулатива. Истовремено, најголема слабост кај истиот модел (континенталниот) е контролата на државата на работењето на комората. Од друга страна, кај англо-саксонскиот модел најголема предност е слободата во организирањето, односно, со тоа, поголемото остварување на професионални задачи, додека најголема слабост е поделеноста на трговските друштва во државата и неможноста од национална репрезентативност која од своја страна повлекува и други негативности и ризици. Оттука, умешноста на раководствата на коморите да ги координираат задачите интерно во институцијата, како и да одржуваат односи со релевантните институции, се потенцира како најважен елемент во успешноста или неуспешноста на функционирањето на една комора во услови на два модела на коморско организирање и можна промена на истите во секој момент на нивното функционирање.

Полето на работа на непрофитните организации, односно на бизнис-асоцијациите е од една страна, меѓу државните институции под директна контрола на јавната администрација и судството и приватниот сектор и слободното движење на пазарот, од друга страна. Позитивната карактеристика на бизнис-асоцијациите како непрофитни организации не е само нивната непрофитност, туку и улогата која ја имаат во социјалниот живот. Имајќи ја предвид улогата која тие ја имаат, треба да се стремат кон менаџмент кој константно ќе се унапредува во однос на нивото на задоволство на трговското друштво - членка. Врз бизнис-асоцијациите се аплицираат различни стандардизирани методи за да се измери нивната ефективност и истите се базираат на број на проекти, квалитетот и ефектот на проектите, број на трговски друштва кои членуваат кај нив, задоволството од услугите и информациите кои ги користат од бизнис-асоцијациите и слично. Важно е дека овие

непрофитни организации треба да се поврзани со задоволството на трговските друштва и заедно да остваруваат и да учествуваат во одредени цели. Нивните резултати на остварување постојано се самоевалуираат преку нивната егзистенција и истите се движат кон самоодржливост и модерни цели на општеството (Ivanovic et al.2011).

1.2. СТОПАНСКИТЕ КОМОРИ И ДРУГИТЕ БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИИ

Конкурентската предност е предност која бизнис-асоцијацијата ја ужива кога на своите трговски друштва им нуди поголема вредност во форма на пониски цени или поголеми придобивки и услуги кои ги оправдуваат повисоките цени во споредба со конкуренцијата. Тоа е состојба која и овозможува на бизнис-асоцијацијата да работи поефикасно или поквалитетно во споредба со бизнис-асоцијациите кои се конкуренти, што доведува до поголеми придобивки за таа асоцијација. Конкурентската предност е местоположбата на бизнис-асоцијацијата во споредба со другите асоцијации кои делуваат на пазарот. Во основа, конкурентската предност не значи само подобро работење во споредба со конкурентните бизнис-асоцијации, туку и понуда на вистинска вредност за трговските друштва, со што се обезбедува доминантната положба на пазарот (Singh, 2011).

Истражувањето за улогата на институциите во насока на економски раст ја потенцира улогата и активностите на деловните здруженија или бизнис-асоцијациите. Емпириските студии на брзиот раст на Источна Азија се анализираат во насока на тоа дека улогата на колективната акција од страна на приватниот сектор може да помогне во зголемувањето на алтернативните решенија и со помош на организираниот приватен сектор да се развијат компаративни предности во одделни области (Doner, Schneider, 2000).

Анализирајќи ги почетоците, функциите и значењето на коморите во светското стопанство, би било неправедно ако не се спомене и историјата на развојот на коморското организирање во Република Македонија. Првите зачетоци на коморското организирање на територијата на Македонија датираат од 1922 година, кога со Закон е основана Трговско-индустриската комора, со седиште во Скопје, како професионална организација - претставничко тело за заштита на професионалните стопански интереси на своите членки. Со Законот за претпријатијата од 1931 година, коморите се трансформирани во советодавен и помошен орган на државната власт, преземајќи истовремено одредени јавно-правни функции (издавање дозволи, уверенија, легитимации, вршење на арбитражно

судство, именување вешти лица и сл.). Трговско-индустриската комора, практично е врсник со македонската државност. Како институција од посебно значење, со Одлука на Президиумот на АСНОМ таа е формирана на 18 февруари 1945 година.

При крајно редуцирани производствени и скромни, или никакви резерви на стоки, основна задача била да се започне што побргу со обновата на стопанскиот живот, да се обезбеди снабдувањето на населението, да се обноват артериите на стопанството и врските со другите федерални единици. Затоа, во редот на приоритетите во градењето на новиот стопански систем на државата е и основањето на Трговско-индустриската комора на Македонија. Нејзината улога била неопходна во организирањето на нормалното функционирање на дистрибутивниот апарат, кој во тоа време ја покажал исклучително професионалната ангажираност на приватните трговци.

При организирањето на Комората во 1945 година, немало потреба од „заодувања“, инаку, својствени за почетокот на работењето на новите организации, бидејќи во Македонија постоело коморско организирање, почнувајќи уште од 1922 година. Така биле наследени погодни просторни, технички и кадровски потенцијали, навистина малубројни, но добро оспособени. Меѓутоа, коморите кои дејствувале во претходниот период, ниту по територијата, ниту по структурата, а најмалку по својата функција и цели, биле блиски со Комората што се основала по ослободувањето. Трговско-индустриската комора не била продолжение на стариот систем на комори кои делувале како цеховски организации, претставнички тела за заштита на професионално-стопанските интереси на своите припадници, честопати диспарентни и во контрадикција во поглед на заедничките интереси.

Во административната и развојната дејност низ нејзината активност се усогласени и дефинирани 9.382 акти, меѓу кои само со Министерството за трговија и снабдување на НР Македонија 618, со Министерството за индустрија и рударство 174, со Претседателството на Владата се усогласени заеднички ставови 47 пати, а со сојузните министерства 139 пати. Најголем дел од нив биле предлози и мислења за поважни актуелни проблеми од стопанскиот живот. Карактеристично е што сета таа активност се извршувала од малуброен, но стручно добро подготвен кадар.

Организирањето на Трговско-индустриската комора во Македонија по ослободувањето имало за цел создавање помошни органи на новата власт за разрешување на проблемот за снабдување на народот, циркулација на стоките и заживување на стопанскиот живот. Комората истовремено станала советодавен и помошен орган на

власта, а воедно и врска меѓу трговците и државната власт. Трговско-индустриската комора ги обединувала стопанските здруженија на трговци, угостители, транспортери и други стручни и професионални здруженија во повеќе градови во републиката. Таа престанала да работи по донесувањето на Уредбата за укинување на Трговско-индустриската комора во 1948 година („Службен весник на НРМ“, бр. 21/48 и бр. 3/50). Но, набргу, со цел подобро обезбедување и усогласување на заедничките интереси и потреби на трговските и угостителските претпријатија, се пристапило кон основање на единствена Трговско-угостителска комора. Таа е формирана на 21.8.1952 година, врз основа на Уредбата за трговските и угостителски комори („Службен лист на ФНРЈ“, бр. 3/52). Основна задача на Комората била да работи на унапредувањето на трговско-угостителската дејност. Комората била и советодавен орган на стопанските организации од трговско-угостителските дејности. Две години по ваквиот модел на институционализирање, во текот на 1954 година доаѓа до првата реорганизација на Комората. Народното собрание со Одлука во март 1954 година („Службен весник на НРМ“, бр. 11/54) формира и посебна Трговска комора на НРМ. Како самостоен субјект таа постои до септември 1960 година.

Од 1952-1954 година, угостителската дејност била во надлежност на Секцијата за угостителство при Републичката трговско-угостителска комора на НРМ. Со две одлуки на Народното собрание на НР Македонија од март 1954 година („Службен весник на НРМ“, бр. 11/54), извршена е трансформација на Републичката трговско-угостителска комора. Формирани се две посебни комори: Трговска комора на НРМ и Сојуз на угостителски комори на НРМ. Во втората половина на 1954 година се формираат околиците и градските угостителски комори, и тоа 13 специјализирани и две мешовити комори. Со Одлука на Народното собрание од октомври 1956 година, престанува да постои Сојузот на угостителските комори и е основана Угостителска комора на НРМ („Службен весник на НРМ“, бр. 32/56). Со тоа, на угостителските стопански организации им се овозможило директно зачленување во Комората, а не преку околиците угостителски комори. Во неа членувале угостителски претпријатија и дуќани за производство и промет со алкохолни и безалкохолни пијалаци. Во 1962 година со реорганизација на угостителската мрежа, односно со укинувањето на околиците угостителски комори, компетенциите биле пренесени на Републичката стопанска комора (Секција за угостителство и туризам). Со тоа, Угостителската комора станува еден од субјектите кои се здружуваат во Стопанската комора на Македонија. По донесувањето на Уредбата за здружување на стопански

организации („Службен лист на ФНРЈ“, бр. 54/53), Народното собрание на НР Македонија усвоило и посебна Одлука за основање на Земјоделска комора на НР Македонија. Со Одлуката бр. 834 од 19 октомври 1954 година основана е Селско-стопанска комора за територијата на НР Македонија. Во 1960 година, врз основа на Законот за здружување и деловна соработка во стопанството („Службен лист на ФНРЈ“, бр. 28/60), основана е Земјоделско-шумарска комора на НР Македонија, како асоцијација со која управуваат претпријатијата на околинските земјоделско-шумарски комори и претставници на стопанските организации. Дури со донесување на Законот за здружување и деловна соработка во стопанството („Службен лист на ФНРЈ“, бр. 28/60) е создадена нормативна рамка со закон да се основа единствена Републичка комора за индустријата, рударството, градежништвото и сообраќајот.

Основањето на Индустриска комора на Македонија било и како потреба и поради тоа што во тогашните федерални комори со оглед на обемноста на задачите и бројноста на нивното членство, не можеле адекватно да бидат согледани проблемите, специфични за индустриските и другите стопански организации во Македонија. Собранието на Македонија во 1960 година го донесува Законот за основање Републичка индустриска комора („Службен весник на НРМ“, бр. 41/60). Основачкото собрание на Комората е одржано на 16.01.1961 година. Основна задача на Комората било унапредување на производството и стоковната размена во овие области, изградба, реконструкција, користење на капацитетите и слично.

Законските рамки, облиците и методите на единствено коморско организирање се поставени дури во 1965 година. Тогаш, Собранието на СРМ, на седницата одржана на 5.3.1965 година, го прогласи Законот за укинување на дотогашните основни стопански комори во СРМ („Службен весник на СРМ“, бр. 9/65). Со овој закон беа укинати основните стопански комори за Битолската, Охридската, Скопската, Титоввелешката, Кумановската, Тетовската и Штипската околија.

Овластувањата на основните стопански комори се пренесуваат на Стопанската комора на СРМ. За таа цел е донесен и Законот за Стопанската комора на Македонија („Службен весник на СРМ“, бр. 42/65). Со овој закон, Стопанската комора на Македонија е дефинирана како единствена организација за сите области на стопанството на територијата на СРМ и субјект кој ги врши функциите и овластувањата на Основна стопанска комора.

Во 1979 година Собранието на СРМ донело Закон за здружување на стопанските субјекти во Стопанската комора на Македонија. Со тој Закон е напуштен терминот

„членување“ и тој е заменет со поимот „здружување“ на субјектите. Со цел да се создаде интегрирана институционална структура и опфатеност на сите стопански субјекти, здружувањето е нормирано врз задолжителна основа.

Следната измена на Законот е направена со Законот за Стопанската комора на Македонија („Службен весник на Република Македонија“, бр. 38/1990), каде членството во Комората е на задолжителна основа, а организационата структура е по континенталниот модел, слично како коморите на Австрија и Германија. Во 2002 година е донесен Законот за стопанските комори („Службен весник на Република Македонија“, бр. 54/02) со кој се даде можност за организирање на стопански комори на доброволен принцип, со најмалку 50 членки.

Со цел да се отстранат недоследностите и неуставните одредби од Законот за стопанските комори од 2002 година, во декември 2004 година е донесен посебен Закон за Стопанската комора на Македонија („Службен весник на Република Македонија“, бр. 89/2004). Истиот претставува комбинација меѓу континенталниот и англо-саксонскиот модел на организирање на коморите. Имено, воведеното доброволно членство е преземено од англо-саксонскиот модел, додека внатрешната организација на Комората, начинот на работа, органи на Комората се исти како кај континенталниот тип на комори.

Во 2011 година е донесен нов Закон за стопанските комори („Службен весник на Република Македонија“, бр. 17, од 11 февруари 2011 година), со кој се доуредуваат односите меѓу бизнис-асоцијациите во Република Македонија. Членството останува доброволно, а соработката меѓу коморите регистрирани со Законот за стопански комори дава можност за уредување со договор за соработка меѓу сите комори кои се регистрирани по соодветниот Закон. Во Прилог 2 е дадена листа на позначајни договори за соработка кои комората ги има потпишано со домашни и странски комори или институции.

1.3. МИСИЈА, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА СТОПАНСКАТА КОМОРА НА МАКЕДОНИЈА

Од 2004 година наваму, Стопанската комора на Македонија е трансформирана согласно новиот пазарен начин на стопанисување како професионална, невладина, неполитичка и непрофитна организација. Нејзината улога, како застапник на интересите на стопанството, е детерминирана од глобалниот интерес за изградба на здраво, конкурентно,

способно и економски моќно претпријатие, односно развивање на материјалната основа на вкупното стопанство на земјата.

Ефикасното застапување на интересите на стопанството од страна на Комората се врши низ процес на артикулирање на интересите и формите на мислењата на секој член, врз принципите на отвореност, јавност, непосредно договарање и информирање. Застапувањето на интересите на стопанството се презентира преку изградени и усогласени ставови во органите и телата на Комората. Ставовите и предлозите на стопанството се базираат на нови идеи и иницијативи, можности и афирмирање на веќе докажаните и ефикасни решенија. Оваа значајна улога на Комората и нејзиното место во економскиот систем на државата неопходно е да се потпира на нејзината стручност, оперативност, креативност и аргументираност за сите прашања од интерес на стопанството.

Според податоците на Стопанската комора на Македонија во 2014 година, таа има околу 15.000 членки, од кои над 85% се мали и средни трговски друштва. Профилот на Стопанската комора на Македонија преку своето членство (сите големи трговски друштва во Република Македонија се членови на Комората) е прикажан преку следниве податоци:

- 95% учество во создавањето на БДП на Република Македонија;
- 95% учество од вкупно вработените во стопанството во Република Македонија;
- 98% нејзиното членство учествува во плаќањето даноци и придонеси;
- 94% учество во надворешно-трговската размена.

Стопанската комора на Македонија во јули 2009 година го добива Сертификатот за ISO 9001:2008 и станува прва Комора во Република Македонија сертифицирана по овој меѓународен стандард од страна на познатиот и реномиран British Standards Institution. Со тоа, во целост оваа институција се обврзува според европските стандарди да ја спроведува Политиката за квалитет, која е составен дел на општата политика на институцијата и е заснована на воспоставување, примена и одржување на пазарно ориентиранiot работен систем и на принципите на унапредување со квалитетот.

Комората во периодот на транзиција од задолжително на доброволно членство постепено, според барањата и потребите на трговските друштва, развива широк асортиман на услуги кои пред сè ги нуди на своите членки. Со цел поголема достапност на сите информации, отвора бесплатна телефонска линија (02)15015, на која трговските друштва ги добиваат одговорите на своите барања 24 часа и се консултираат со експертите од Комората за проблемите со кои се соочуваат во тековното работење. Комората отвори Центар за квалитет од каде ги нуди услугите за квалитет на трговските друштва. Исто така,

следејќи ги потребите на трговските друштва и пазарната економија, развива Центар за едукација на своите членови, во чии рамки нуди услуги за едукација и обука на сите теми поврзани со економијата, правната регулатива и сите аспекти на економско работење. Од 2014 година Центарот за едукација е мониториран и од посебно формиран Совет за едукација при Комората, кој ги обединува на едно место експертите од државните институции кои се вклучени во креирање на законската легислатива. Советот за едукација при Комората е многу значајно тело кое треба да биде коректор во носењето или промена на законските решенија во правец на барањата на бизнис-заедницата.

Стопанската комора на Македонија, слично како и другите комори во развиените земји, развива нов вид на услуга за одредени членки наречена: покровителство. Со покровителството трговските друштва добиваат посебни услуги кои специфично се однесуваат на нивниот бизнис, а кои се поврзани со логистичка поддршка на Стопанската комора на Македонија.

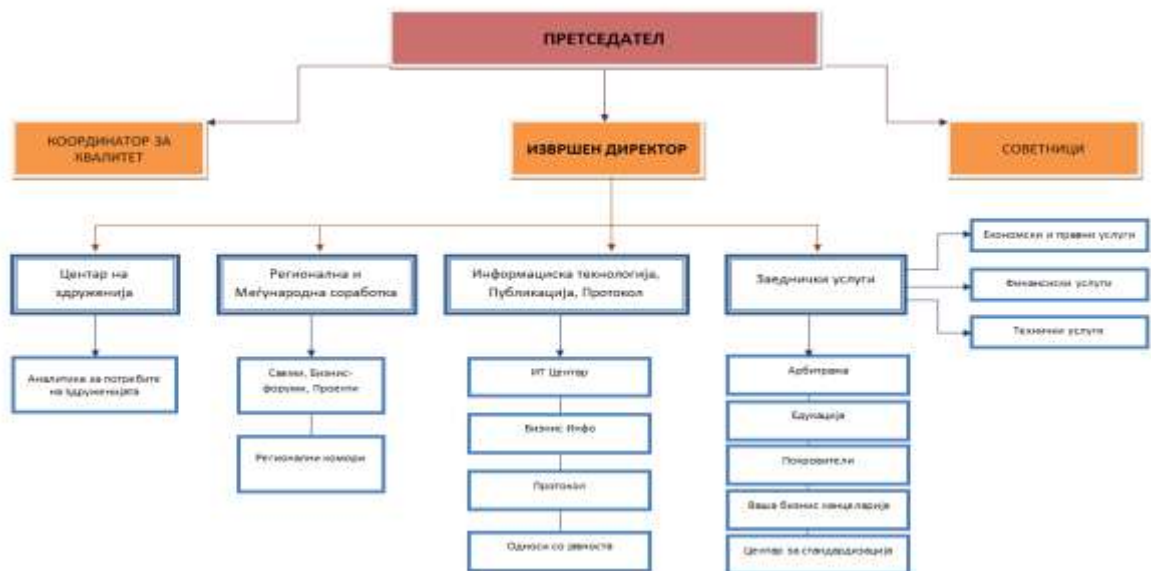
Кога се работи за коморската поддршка на трговските друштва за да ги унапредат надворешно-трговските деловни активности, Комората креира посебен вид на поддршка согласно интересот и потребите на трговските друштва, а тоа е, пред сè, интерес за воспоставување нови деловни контакти, посета на саеми како излагачи и посетители, едукација и презентации на трговски друштва или економии. Приод во креирањето стратегија за вакви настани е да се одговори на конкретните потреби и интереси на членството или да се иницираат и да се поттикнат трговските друштва да излезат на нови пазари, да се информираат и да ги усвојат новините во доменот на нивното работење со странство, како и да ги осознаат новите трендови во глобалните трговски политики, но пред сè во регионот и во ЕУ. Комората ја насочува својата работа генерално кон специфични дејности кои можат да се групираат во неколку корпуси на делување. Така Комората својата мисија ја насочува кон застапување на заедничките интереси на своите членови преку искажување на интересите на членовите на Комората пред надлежните државни органи и институции, посебно во подготвувањето на стопанското законодавство, мерките и механизмите на стопанскиот систем и економската политика и утврдувањето на макроекономската и развојната политика, како и давање иницијативи за подготовки на законски и други прописи од областа на стопанството. Исто така, Комората својата улога ја насочува кон обезбедување деловно-стручни услуги за потребите на членовите, давање стручни совети, информации и помош заради подобрување на резултатите на работењето на членовите на Комората, поттикнување на слободната бизнис-иницијатива, соработка и

конкурентност и давање стручна помош на членовите на Комората во развојот на одделни дејности, усвојувањето на современи технологии и методи на работењето, поттикнување на истражувањата и развојот на техничко-технолошките достигнувања, унапредувањето на квалитетот и стандардите на производите. Од особено значење е и тоа што Комората работи на промовирање на развојот и можностите на македонското стопанство на локално, регионално, национално и интернационално ниво, потоа на поттикнување на инвестициите во македонското стопанство, особено привлекување странски инвестиции и унапредување на промовирање на бизнис-климата во земјата. За да ја оствари својата цел во постигнување на сите наведени задачи, Комората соработува со Владата, соодветните министерства и другите институции за сите прашања од интерес на стопанството или за одделни членови на Комората. Но секако, нејзината работа се карактеризира и преку учество, преку членувањето во Меѓународната трговска комора, Асоцијацијата на европските трговски и индустриски комори - Eurochambers и во други асоцијации, во конципирањето и презентирањето на заеднички ставови по прашања од меѓународен карактер, посебно економски прашања, во рамките на Европската заедница. Комората својата улога на крај ја насочува и кон поттикнување и развој на стопанската соработка со странство, со посебна насоченост кон промоција на стоките и услугите, економската пропаганда, организирањето саеми и изложби, стопански делегации и сл., како и застапување на интересите на членовите на Комората по прашања од економско-социјален карактер. Комората перманентно развива методи за организирање и поттикнување соодветни облици за функционално образование и иновација на знаењата на раководни кадри, како и на други стручни кадри и ги поттикнува своите членови на преземање активности во областа на заштитата на животната средина, подобрување на квалитетот на работењето, стандардите и други задачи од интерес на стопанството, особено на малите и средни трговски друштва. Врз основа на тоа што членува во меѓународни организации и го има интернационализирано своето работење, Комората дава стручна помош преку медијација или преку арбитражата, во решавање на меѓусебни спорови меѓу членовите на Комората и на споровите со трети лица. Исто така, по функција, Комората врши одредени јавни овластувања, односно издава уверенија и други документи што произлегуваат од овластувањата кои државата и ги доверила со закон или акт на надлежен државен орган. Комората издава уверенија, потврди и други исправи за прашања од својата дејност за кои води евиденција и потврдува одредени факти кои нејзините членови ги користат во своето работење во земјата и во странство.

1.4. ОРГАНИЗАЦИОНА ПОСТАВЕНОСТ НА СТОПАНСКАТА КОМОРА НА МАКЕДОНИЈА

Стопанската комора на Македонија, која од 2004 година е бизнис-асоцијација организирана според англо-саксонскиот модел на организација, е хиерархиската поставена. Организационата поставеност е едноставна, а тргнувајќи од податокот дека Комората е сертифицирана по ISO 9001:2008 стандардот за квалитет, улогата на координаторот за квалитет е исто така значајна како и останатите раководни функции. За одбележување е фактот дека највисокиот орган на Комората, односно Собранието на Комората брои 85 члена од редот на трговските друштва-членки. Собранието има претседавач кој е волонтер во извршувањето на задачите, како и членовите на Управниот одбор на Комората, кој брои 35 члена, повторно од редот на трговските друштва-членки. На сликата 1.1 е претставена организационата структура на Стопанската комора на Македонија, на која се претставени професионалните функции и секторите во чии рамки се извршуваат целите и задачите на Комората, а преку тоа се задоволуваат потребите на трговските друштва кои членуваат во оваа институција.

Слика 1.1 Организациона поставеност на Стопанската комора на Македонија



Извор: Правила за организацијата и работењето на стручната служба на Комората, Стопанска комора на Македонија, Скопје, 2010, стр. 15.

Од организационата структура на Стопанската комора на Македонија може да се констатира дека со едноставноста во организацијата и хиерархијата на функциите,

организационите делови и стручната служба, се доаѓа до полесно одговарање и извршување на задачите, а оттука ќе има и полесна и едноставна контрола на раководните структури и на координаторот за квалитет.

Согласно Законот и Статутот на Комората од 2011 година највисоки органи на Комората се: Собранието, Управниот одбор, Надзорниот одбор и Претседателот на Комората. Комората е така поставена на ова ниво што своите активности ги реализира преку работата на регионалните комори, здруженијата, асоцијациите, групациите и другите форми на организирање според Статутот и другите акти.

1.5. МАКРО-ОРГАНИЗАЦИОНА ПОСТАВЕНОСТ НА КОМОРАТА

1.5.1. Регионални комори, здруженија, групации

Членовите на Комората управуваат со Комората непосредно преку свои претставници во облиците на организирање и работење и други форми на организирање во рамките на Комората и посредно преку органите на Комората.

Зошто се потребни регионалните комори и нивната поврзаност меѓусебно е прикажано во текстот кој следи. Со Законот за рамномерен регионален развој („Службен весник на Република Македонија“ бр.63/07) е дефинирана основната рамка за водење на политиката на рамномерен регионален развој во земјата. Согласно член 5 од Законот за рамномерен регионален развој („Службен весник на Република Македонија“ бр. 63/07) воспоставени се 8 плански региони во Р. Македонија: *Вардарски, Источен, Југозападен, Југоисточен, Пелагониски, Полошки, Североисточен и Скопски плански регион*. Потребата од планирање на регионалниот развој во Република Македонија првенствено е наметната од големите диспаритети меѓу регионите, како и од значењето на планирањето и реализацијата на регионалниот развој, како предуслов за намалување на истите, што би овозможило севкупен побрз економски развој на земјата и побрзо задоволување на економските критериуми за влез во ЕУ. При тоа, соработката на бизнис-заедницата со локалната самоуправа, е императив за суштинска, порај законски пропишаната, реализација на економскиот регионален развој.

Регионалната комора е облик на територијално организирање и работење во рамките на Комората преку чие функционирање се обезбедува децентрализација на коморските задачи и активности и самостојно одлучување на членовите на Комората за

работите и задачите од особено значење за регионот за чие подрачје е организирана. Според Статутот на Комората од 2011 година, функционираат 15 регионални комори, а во некои од нив според потребите, можностите, барањата и одлуките кои ги носат органите на Комората функционираат и регионални канцеларии со човечка, логистичка и мрежна поддршка на работа. Во 2014 година со промена на Статутот на Комората се формира 16-та по ред регионална комора. На сликата 1.2 е прикажана распространетоста по градови.

Слика 1.2 Распространетост по градови на регионалните комори и канцеларии на Стопанската комора на Македонија



Извор: Регионални комори, Скопје, Стопанска комора на Македонија, 2015

Во тој контекст, активностите на регионалните комори приоритетно се насочени кон градење на регионалните капацитети преку воспоставување партнерства меѓу релевантните актери за динамизирање на економскиот развој и имплементација на политиката за регионален развој, остварување на предвидените цели и приоритети заедно со носителите на единиците на локалната самоуправа во секој од воспоставените плански региони. Моделите на соработка со одделенијата за локален економски развој (ЛЕР) на општините во планските региони се базираат на меѓуинституционална соработка на регионалните комори и поединечните општини, како и во рамките на мрежната поврзаност на центрите за развој на планските региони. Со помош на регионалните комори и на барање на трговските друштва обединети во региони, потребно е да се посвети внимание

на мрежното поврзување меѓу регионалните комори при Стопанската комора на Македонија со регионални комори не само од пограничните земји, туку и со земји од поранешните југословенски републики и со регионални комори од европски земји.

Исто така, треба да се посвети внимание и на децентрализацијата на тековните економски активности на регионално ниво, во рамките на регионалните комори, кои се од исклучително значење во делот на активностите за поттикнување на економскиот раст, изградбата и модернизацијата на инфраструктурата, развивањето на меѓусебната соработка на општините, односно планските региони и прекуграничната соработка, користењето на претпристапната помош од страна на ЕУ, посебно на ИПА-фондовите, соработка со центрите за развој на планските региони по региони и друго. Посебно кај регионалните комори акцент треба секогаш да се дава на нивната насоченост кон учество и аплицирање во проекти со цел нивна одржливост, а понатаму и развој. Во врска со наведеното, членките на регионалните комори треба да продолжат со унапредување на директната и непосредната соработка со претставниците на локалната власт, согласно нивните програмски активности.

Исто така, регионалните комори треба да создаваат база за креирање на интегрирана мрежа на институции кои се занимаваат со поддршка и развој на стопанството во регионот, во која ЛЕР и регионалните комори би имале непосредна и директна комуникација, како и заеднички и усогласен пристап кон решавање на тековните проблеми и заеднички насоки за развој на економијата во регионот. Соработката со локалната власт во рамките на планските региони, согласно покренатите иницијативи, треба да се институционализира преку формирање на економски одбори на регионално ниво, составени од претставници на бизнис-секторот од планскиот регион и локалната власт, односно од единиците на локалната самоуправа во рамките на планскиот регион, логистички поддржани од Стопанската комора на Македонија и центарот на развој на соодветниот плански регион. Посебни активности на локално ниво во кои треба регионалните комори да се вклучат заедно со органите на локалната власт се однесуваат на дефинирањето на индустриските зони во оние општини во кои досега не се реализирани, додека во општините во кои индустриските зони се дефинирани, Комората ќе се вклучи преку анимирање на домашни трговски друштва и странските претпријатија за нивно вклучување во овие зони. Врз основа на направените анализи од страна на коморите, поврзувањето на регионалните комори со локалните самоуправи е преку економските совети кои се во тесна соработка со коморите (на задолжително членство).

Можните теми за соработка меѓу коморите со општините се претставени во табела 1.3.

Табела 1.3 Темы за соработка со општините и регионалните комори

Приоритети	Мерки
1. Развој на економијата	1. Развој на инфраструктурата
	2. Развој на преработувачката индустрија
	3. Развој на туризмот
	4. Развој на енергетскиот сектор
2. Зголемување на конкурентноста на стопанството	1. Подобрување на имотно-правните односи
	2. Развој на технолошката инфраструктура, развој и имплементација на нови знаења и технологии
	3. Развој на регионални кластери по сектор, вмрежување и бизнис-институции
	4. Промоција на регионот и на стопанството
3. Развој на малите и средните претпријатија	1. Развој на претприемничка инфраструктура
	2. Финансиски инструменти за поддршка на претприемачите
	3. Помош на целни групи на претприемачи
4. Развој на пазарот на труд	1. Развој на човечките ресурси во функција на економијата
	2. Развој на локалниот пазар на трудот
Извор: Сопствено истражување	

Според тоа, како активности кои би произлегле од тоа би биле соработка со сите економски совети од општините и министерствата (во зависност од темите) во делот на:

- ✓ подигнување на капацитетите на надлежните локални институции за планирање и спроведување на политиката за регионален развој на планскиот регион;
- ✓ развивање и одржување на партнерства и мрежи со важните регионални актери од локалната власт, приватниот и невладиниот сектор;
- ✓ подобрување на хоризонталната и вертикалната координација за подобра имплементација на политиката за регионален развој, програмирањето и искористувањето на ЕУ-фондовите;
- ✓ подигнување на нивото на меѓуопштинска соработка во однос на преземање заеднички проекти на повеќе единици на локалната самоуправа;
- ✓ поттикнување на јавно-приватните партнерства за преземање иницијативи важни за развојот на регионите, што безрезервно и соодветно ќе даде значаен придонес кон реализација на заеднички цели;

- ✓ директна соработка со центрите за развој на планските региони како организации кои се задолжени од општините во планските региони за реализација на развојните цели; поттикнување на иницијативи за формирање на интегрирани мрежи за регионален развој во сите плански региони, што претставува платформа што ќе ги вклучи јавниот, приватниот и невладиниот сектор во формално тело воспоставено согласно Законот за меѓуопштинска соработка.

Здружение според дејност е стручен облик на организирање и работење во рамките на Комората преку кој членовите на Комората самостојно одлучуваат и вршат работи и задачи од интерес за соодветната дејност. Во Комората во анализираниот период, поточно заклучно со 31.12.2014 година, функционираат 20 здруженија на гранки и 45 групации во рамките на здруженијата. Во рамките на здруженијата во Комората каде немало интерес од формирање групации, истите работат само преку работата на здруженијата. Кај други здруженија согласно нивната специфичност или обемност на работата неопходно трговските друштва донеле одлука дека поцелисходно и оперативно е работата да продолжи преку делување во групации или секции во рамките на соодветните здруженија.

Во рамките на Комората може да се организираат и да дејствуваат секции, одбори и други форми на организирање и работење, заради ефикасно остварување на специфични интереси во рамките на одредено подрачје, дејност и слично. Во Стопанската комора на Македонија постојано, според потребите, барањата и интересот на компаниите се формираат и асоцијации кои преку своето работење ги остваруваат своите цели и задачи заради кои и се формирале. На крајот на 2014 година во Комората функционираат 9 асоцијации: Асоцијација за здравство; Асоцијација за секундарни суровини и рециклатори; Асоцијација на осигурително-брокерски друштва; Македонска асоцијација на металите - МАМ; Македонска асоцијација на пакувачи на производи и заштитата на животната средина - МАПЕК; Македонска енергетска асоцијација - МЕА; Македонската асоцијација на рударството - МАР; Македонска транспортна асоцијација - МТА и Македонска медиумска асоцијација - ММА.

1.5.2. Соработка со Собранието и со Владата на Република Македонија

Соработката меѓу бизнисот од една како и регулаторот и носителот на одлуките од друга страна е неминовна. Оттука, анализирајќи ја оваа соработка евидентно е дека

Собранието на Република Македонија и Стопанската комора на Македонија имаат воспоставено партнерски однос во развојот на бизнисот, но и во изградувањето на проактивно, одговорно, демократско граѓанско општество. На 14.6.2007 година меѓу Комората и Собранието е потпишан Меморандум за разбирање со кој значително се зајакнува соработката меѓу законодавниот дом и Комората.

Преку линкови, обезбедена е отвореност на Парламентот, и поврзаност на Собранието со бизнисот, со што се овозможува поквалитетна артикулација на интересите на стопанството во процесот на донесување на законите. Со тоа, Собранието на Република Македонија ја прифаќа иницијативата на стопанствениците-членки на Стопанската комора на Македонија. Со договорот за соработка се воспоставува поврзување и директен линк до седниците на Собранието на Република Македонија, а преку дадените линкови овозможено е транспарентност на гласачките позиции на одделни пратеници и пратенички групи по однос на регулативата којашто е од интерес за развој на претприемништвото. Со тоа, бизнис-заедницата, аргументирано може да ги поддржува пратениците и пратеничките групи во градењето на конечните ставови по законските проекти и проекти за градење на одделни политики, со што се овозможува транспарентност на ниво на заинтересираност на пратениците за поддршка на бизнисот.

Другата придобивка со поврзувањето и соработката меѓу Собранието на Република Македонија и Стопанската комора на Македонија е можноста за доставување на законските иницијативи и мислења, по електронски пат, до законодавното тело - пратеничките групи. Поврзувањето би можело да се прикаже како:

- следење на одржани седници и закажани седници на Парламентот;
- следење на гласањето по одредени законски проекти - парламентарен гласачки барометар;
- следење на доставување иницијативи до Собранието и до парламентарните партии;
- следење на рубриката: Прашајте го пратеникот и сл.

Бидејќи Стопанската комора на Македонија, покрај другото, ја има основната задача да ги застапува интересите на стопанството пред државните и пред претставничките органи на Република Македонија и да лобира за нив, таа доставува мислења на здруженијата по одделна законска рамка до надлежните министерства, владините тела, но и покренува нови законодавни иницијативи во разни области на стопанството. Нејзиното членство е заинтересирано да биде вклучено во регулаторниот процес врз законска основа и во пропишаната процедура. Впрочем, мислењето на приватниот сектор при

донесувањето на политиките и регулативата е задолжително за извршните и за претставничките тела во Европската унија. Оттука, стопанските комори и другите бизнис-асоцијации, неминовно се партнери на Владата со цел сите барања на бизнисот преку навремена и континуирана соработка да се доставуваат до нив и преку тоа да се олеснува водењето на бизнис и создавањето на подобар бизнис-амбиент.

Комората со Владата соработува преку разни облици на соработка, од учество во разни совети, комитети, па се` до остварување редовни состаноци во интервали и време кои се условени од проблематиката и барањата на трговските друштва во тековниот момент. Стопанската комора на Македонија ги поддржува напорите на Владата за преземање континуирани мерки и активности за подобрување на бизнис-окружувањето во земјата, за слободна конкуренција, функционирање на пазарните законитости, почитување на приватната сопственост и ефикасно функционирање на институциите и правниот поредок. Очигледно е дека според наведените индикатори на реномирани светски институции, има простор да се преземаат дополнителни мерки и активности на овој план, бидејќи стратегијата е привлекување на повеќе странски инвеститори и подобрување на соработката на странските со домашните трговски друштва.

Затоа, во рамките на јавно-приватниот дијалог со Владата, Стопанската комора на Македонија ќе предложи конкретни мерки за подобрување на бизнис-климата, фокусирани на растот на продуктивноста, извозот и инвестициите, како клучни фактори за обезбедување повисок степен на конкурентност на ниво на претпријатија, а со тоа и на ниво на националната македонска економија. Прашањето на конкурентноста е поврзано со широк спектар на причинско-последични односи со многу други сфери на активности од кои би можело да се истакнат следните:

- создавање поголем степен на правна сигурност во државата на сите учесници во правниот промет, а посебно на инвеститорите (домашни и странски), како двигатели на конкурентноста на домашниот пазар и создавањето поволна бизнис-клима;
- создавање системски предуслови со цел приватниот сектор да биде двигател на развојот, наместо сегашната состојба во која државата е најголем инвеститор и работодавец. Тоа подразбира и поголема достапност на финансиски средства до трговските друштва, посебно мали и средни. Малите и средни претпријатија се носители на економскиот развој, при што создаваат преку 60% од БДП и вработуваат 75% од вработените лица. Тие предуслови треба да се во корелација и со Стратегијата „Европа 2020“, базирана на знаење, иновации и научни и технолошки истражувања;

- реформа во функција на рационализација на јавната администрација и обезбедување ефикасни јавни административни услуги. За ова прашање во неколку наврати Комората предлагаше општи и посебни предлог-активности кои од носителите на државната власт биле земени предвид, но тоа прашање е секогаш актуелно, бидејќи станува збор за процес кој секогаш може да се усовршува и надградува, што во голема мера може да придонесе за побрзо и поефикасно завршување на административно-правните работи за потребите на бизнисот, што всушност овозможува администрацијата да работи за потребите на бизнисот;
- воведување едношалтерски систем за правните лица по примерот на едношалтерскиот систем за граѓаните, со цел надминување на состојбата со бавни административни процедури за добивање оперативни дозволи и решенија (еколошки, градежни, урбанистички и др.), кои претставуваат кочница во реализирање на инвестиционите проекти на трговските друштва за ревитализација и модернизирање на производните капацитети;
- спроведување реформи во стручното образование и обука. Стопанската комора на Македонија во текот на оваа година на неколку наврати институционално го актуелизираше прашањето со обезбедување стручен кадар со соодветни знаења и вештини кои ги бара пазарот на труд;
- Стопанската комора на Македонија го иницираше проектот до Владата и активно се вклучи во негова реализација кој се однесува на вмрежување на локалните трговски друштва во синџирот на испораки на странските инвеститори во Македонија и тоа го има поставено како приоритетна активност за своите членки во наредниот период;
- развој на патната, железничката и енергетската инфраструктура.

Стопанската комора на Македонија се залага за подготовка на јасни, недвосмислени и применливи правни прописи (закони и подзаконски акти), кои би биле постојани во смисла на не толку често изменување и дополнување. Во таа смисла, Комората континуирано соработува со Владата и со надлежните министерства, но со променлив ефект. Проблемот произлегува од фактот што во праксата често се случува да се донесуваат закони по итна постапка или без спроведување јавна расправа или пак со спроведување консултации со засегнатите страни, но во неразумно кратки рокови.

Таквите закони потоа се неприменливи во праксата, заради што се одложува нивната примена, а потоа, заради истите да се приспособат на состојбите во државата, се подложени на нужни измени и дополнувања, наспроти можноста да се создаде регулатива

која, по завршениот процес на консултација со засегнатите страни, ќе даде подобри резултати од аспект на квалитетот и применливоста, во потесна смисла, како и правната сигурност, во поширока смисла.

Во таа смисла, се инсистира да се подобри функционалноста на Единствениот национален електронски регистар на прописи - ЕНЕР. Неговата замисла е да придонесе до подобар јавно-приватен дијалог и транспарентност во донесувањето на правната регулатива во државата, но во практиката се присутни некои недоречености кои и покрај укажувањето на Комората и натаму се провлекуваат со негативни импликации врз стопанството.

Инаку, за одбележување е соработката што се остварува по повод Законот за финансиска дисциплина во делот на регулирање на одговорноста и роковите за измирување на должничко-доверителските односи и ублажување на внатрешната неликвидност. Исто така оваа соработка се гледа во пракса и преку соработката во делот кај Законот за задолжницата за кој Комората достави конкретни предлози кои беа усвоени од ресорното министерство. Такви случаи на вклучување на забелешките на бизнис-заедницата се потенцираат и кај Нацрт-законот за вработување на лица со инвалидитет, при што Комората укажа на потребата определени законски решенија да се приспособат согласно потребите и можностите на работодавачите - намалување на квотата од 2% од вкупниот број на вработени за задолжително вработување на лица со инвалидитет за трговските друштва со над 35 вработени и истата да се определува според големината, т.е. бројот на вкупно вработени и според дејноста на правното лице, вработувањата да се вршат според расположивоста на слободни работни места со квалификации кои би ги задоволиле овие лица, се потенцираше дека треба да остане решението според кое во предвидената квота се вклучени и веќе вработените лица со инвалидитет во трговските друштва, дека поволностите за заштитните друштва предвидени во важечкиот Закон за вработување на инвалидни лица треба да останат и да се предвидат и во новиот законски текст и сл.

Комората настојува согласно својата законска и статутарна улога континуирано да ја анализира системската регулатива за економијата и по потреба да доставува конкретни предлози до надлежните органи. Исто така, во рамките на донесувањето нова законска регулатива во идната година, Комората ќе настојува да оствари конструктивна соработка со надлежните органи уште во фазата на подготовка на текстовите на соодветните законски решенија.

За забрзан економски развој и подобар живот на граѓаните во нашата земја, а со тоа Република Македонија да го забрза процесот на интегрирање кон ЕУ, главниот услов и единствен пат се економските реформи. Оттаму, спроведувањето на реформите и реализацијата на процесот на приближување кон ЕУ, всушност се идентични процеси. Искуствата на другите не` учат дека за успех на транзиционите зафати, од одлучувачко значење е цврстото потпирање на реформската политика на конкретната економска стварност, за што императив е блиската соработка со бизнис-заедницата. Токму затоа, заостанувањето во економскиот напредок во нашата земја е сериозен сигнал дека на релација - реалниот сектор на стопанството и концептот на владините реформи, постоеле сериозни неусогласености. Иако со Деловникот за изменување и дополнување на Деловникот за работа на Владата на Република Македонија („Службен весник на Република Македонија“, бр.29/2008) и Методологијата за проценка на влијанието на регулативата („Службен весник на Република Македонија“, бр. 37/2008), во Република Македонија се воведува јавност во процесот на проценка на влијанието на регулативата преку задолжителни консултации, сепак постои голем процент на предложените закони доставени до Собранието на Република Македонија, или подзаконски акти од министерствата до Владата, кои директно или индиректно се однесуваат и на актерите од стопанството, а да не се дадени на увид, односно не е побарано мислење од бизнис-заедницата.

Од друга страна, кај законите за кои се водат расправи во коморите и бизнис-асоцијациите, многу аргументирани барања на членките не се прифаќаат од креаторите на економската политика, односно носителот на правниот акт. Присутна е појавата да се носат закони од позиција на власт, односно од врвот надолу, без да се уважат укажувањата дека законските одредби не соодветствуваат со условите во базата, поради што истите ќе бидат неприменливи во пракса. Без слух за стопанството од една, и без примена на РИА од друга страна, пред се` во делот на проценката на ефектите од примената на законската одредба се предизвикуват финансиски трошоци за имплементација на задолжителните одредби, без да се постигне саканата цел.

Исто така, донесувањето на подзаконските акти, непосредно пред почетокот на нивната примената, која е одредена во основниот закон, прави такви збрки што значат многу изгубено време, пари и страв од казни на трговските друштва за несоодветната имплементација (бидејќи едноставно немаат време соодветно да се подгорват). Затоа функционирањето на енерг - единствениот електронски регистар на прописи во последниве

години има улога да ја оствари својата функција, доколку целосно се транспонира практиката на ЕУ - преку овој сајт да се има увид во сите забелешки, предлози, проценки, како и одговорот на Владата дека истите ги има применено, разгледано, како и објаснување од кои причини истите се прифатени или одбиени. Бизнис-заедницата потребно е да соработува со Владата и со Парламентот од погоре наведените причини и само така може да се креираат добри законски решенија применливи во нивното работење. Всушност, во Европската унија, без мислењето и ставот на Eurochambres (Асоцијацијата на европските комори) не се решаваат и не се регулираат прашањата од областа на економијата. Согласно Мислењето на Европскиот парламент, коморите се вистинските посредници помеѓу ЕУ и националните претприемачи. Тие се авангарда која е локомотива на економијата, односно реформите во истата.

Согласно наведеното, императив е постојаното зајакнување на дијалогот меѓу приватниот и јавниот сектор, во функција правната и регулаторна рамка и спроведувањето на регулативите да стануваат соодветно транспарентни, овозможувајќи ефективно и јасно поле за дејствување на сите засегнати страни, односно продлабочувањето на јавно-приватниот дијалог редовно да се применува во развојот на клучни стратегии и политики со цел да се подобри бизнис-климата.

1.5.3. Соработка со министерствата од економски ресори

Стопанската комора на Македонија соработува со министерствата од економските ресори. Соработката се одвива на барање на трговските друштва здружени во разни облици на делување при Комората. Соработката се одвива во временски интервал кој го одредуваат потребите и барањата на трговските друштва здружени во разните облици на дејствување во рамките на Комората.

1.5.4. Соработка со локалната самоуправа

Соработката со органите на локалната самоуправа најмногу е изразена со Градот Скопје, со општините на Град Скопје, но и со поодделни градови од Република Македонија. Комората во текот на изминатите години има успешна соработка со Здружението на заедниците на локална самоуправа - ЗЕЛС.

1.5.5. Соработка со другите домашни комори и бизнис-асоцијации

Стопанската комора на Македонија ја поттикнува соработката со другите бизнис-асоцијации и истата се одбива на секојдневно ниво, а во насока на унапредување на пазарното стопанство, претприемништвото и конкурентноста и промовирање на добри бизнис-практики. Нашиот стопански систем се базира на слобода на конкурентноста и на претприемништвото. Членките на Коморите и бизнис-асоцијациите се главни носители на промоцијата на законитостите на пазарното работење, но истовремено и субјекти кои можат и треба да вршат одредени корективни влијанија од аспект на она што е прокламирано и дефинирано во законската регулатива и нејзината практична примена. Во тој правец, единственото делување на коморите и бизнис-асоцијациите во посочувањето на конкретните системски одредби кои ја нарушуваат слободата на конкуренцијата, во евентуална дискриминација на домашните трговски друштва и странските претпријатија со некои мерки на економската политика или за други административни и бирократски пречки е од непроценливо значење за натамошно изградување на стопанскиот систем во согласност со законитостите кои владеат во ЕУ. Исто така, коморите преку својата соработка и заедничко делување во некои области даваат поддршка на приватниот сектор во интеграцијата во единствениот пазар на ЕУ, особено во поттикнување и изградување на капацитетот за користење на ЕУ-програми и фондови, преку функционирање на Европската претприемничка мрежа. Што се однесува до поттикнувањето и развојот на стопанската соработка со странство, коморите својата соработка треба да ја насочат кон промоција на производните и услужни потенцијали на нашето стопанство, економската пропаганда, организирањето саеми и изложби, бизнис-форуми, стопански делегации и сл.

Организирање на заедничко настапување на саеми, изложби, бизнис-форуми во странство и во земјата, особено на настани кои се поддржани со Програмата за промовирање на македонското стопанство од страна на Министерство за економија се многу значајни за трговските друштва во Република Македонија. Заедничкото делување за позиционирање на бизнис-заедницата во регулаторната сфера (процесот на иницирање, креирање и имплементација на регулативата), во функција на заштита на интересите на трговските друштва и коморската логистика на претприемачите за пронаоѓање нови пазари и технологија за унапредување на бизнисот, а со тоа и за унапредување на

вкупниот развој на стопанството е исто така поле на заедничка соработка меѓу коморите и бизнис-асоцијациите.

Коморите според Законот за стопански комори од 2011 година и своите статuti се должни да посветуваат значајно внимание на заштитата на интересите на своите членки. Тие тоа можат да го прават успешно доколку се организирани и здружени особено по прашањето на дефинирањето на стопанското законодавство, во соработката со надлежните министерства во конципирањето на разни закони и залагање за вградување на предлозите на трговските друштва, со цел законите и подзаконските акти да бидат практично применливи и да ги штитат интересите на трговските друштва. Тоа се однесува и на дефинирањето на мерките на економската политика каде заеднички сите комори и бизнис-асоцијации можат да остварат подобри резултати во интерес на целокупното стопанство.

Многу е значајно коморите преку својата соработка да имаат активности насочени кон унапредување на партнерството со царинската администрација - воспоставување на трипартитна институционална соработка: Влада - царинска администрација – бизнис-заедница, согласно стандардите на Светската царинска организација. Коморите/бизнис-асоцијациите треба заднички да настапуваат во решавањето на импликации врз работењето на трговските друштва, а во врска со царинските процедури. Соработката исто така се огледа и на полето на соработка во делот на образованието. Согласно Програмата на Владата на Република Македонија, Стопанската комора на Македонија понуди проект до Владата за оформување на менаџерска школа, бидејќи оцени дека има кадровски и технички потенцијал истото да го реализира и да заживее во практиката. Овој проект е од интерес за целото стопанство. Исто така, една од поважните функции на коморите е да се грижи и да го унапредува знаењето на менаџерските кадри, како и на другите стручни кадри. Коморите треба во континуитет да развиваат разни тренинг-програми користејќи домашни и странски експерти, посебно за законодавството на ЕУ, меѓународните стандарди, користењето на претпристапните фондови на ЕУ и сл. Исто така, коморите имаат значајни обврски и со Законот за стручно образование и обука и Законот за образование на возрасни. Негување на добрите деловни обичаи, развивање на деловниот морал и утврдување правила на деловното однесување на членовите на Коморите во меѓусебните односи и во односите спрема трети лица на пазарот е основен постулат за постигнување на сите наведени полиња за соработка.

Коморите се главни носители на промоцијата на добрите деловни обичаи и добрата деловна практика. Тоа е еден од предусловите на пазарната економија и на слободата на конкуренцијата. Коморите тоа го прават со различен интензитет, но на таа проблематика треба постојано да се работи и добрите примери да се истакнуваат во стручната и пошироката јавност. Исто така, коморите треба постојано да се насочуваат во промовирање на принципите на доброто корпоративно управување и на корпоративната општествена одговорност.

Коморите и бизнис-асоцијациите се вклучени во разни проекти кои се однесуваат на корпоративното управување и корпоративната општествена одговорност како нови стандарди кои го следат бизнисот и на кои во развиените земји се посветува огромно внимание. Владеењето на принципите на добро корпоративно управување во трговските друштва и на ниво на земјата се повеќе и кај нас ќе претставуваат предуслов за оценките за добрата бизнис-клима. Поради карактерот на работата на Комората, којшто се карактеризира со отвореност за соработка со сите стопанственици и нивни организациони форми на делување во земјата, општа е оценката дека таа соработка со другите домашни бизнис-асоцијации и е безрезервна кога е во прашање интересот на бизнисот.

Според податоците на Стопанската комора на Македонија, таа соработува речиси со сите комори и бизнис-асоцијации кои делуваат и се регистрирани како бизнис-асоцијации или комори во Република Македонија. Тука треба да се потенцира дека согласно Законот за стопански комори, трговските друштва не се ограничени во членувањето во која комора сакаат според нивниот интерес. Едно исто трговско друштво може да членува во сите комори кои делуваат во Македонија согласно нејзиниот интерес.

1.5.6. Соработка на Стопанската комора на Македонија со невладини и други домашни организации кои делуваат во Република Македонија

Комората зависно од задачите, активностите и барањата на трговските друштва кои членуваат во неа соработува и со AISEK, Балканската фондација за деца и младинци, Британскиот совет, Здружението на правници на Македонија, Здружението на јавните обвинители во Македонија, Македонското здружение за заштита при работа, Меѓународниот совет на инвеститори, Македонската развојна фондација за претпријатија, Македонскиот центар за меѓународна соработка, Националниот совет на жените, Организацијата на потрошувачите на Македонија, „Полио плус“, „Транспарентност Нулта

Корупција“, Фондацијата „Фридрих Еберт“, Меѓународната финансиска корпорација и други. Кога станува збор за соработка на Комората со домашни и странски институции треба да се издвојат ММФ, Светската банка, УНДП, УСАИД, Делегацијата на европската комисија, Италијанскиот институт за надворешна трговија, Швајцарската програма за поддршка и промоција на увозот и многу други.

1.6. МЕЃУНАРОДНИ АСПЕКТИ НА КОМОРАТА

Стопанската комора на Македонија е дел од големо меѓународно билатерално и мултилатерално коморско вмрежување, односно има потпишано над 180 билатерални спогодби за соработка, не само со комори, туку и со други бизнис-асоцијации или институции кои се поврзани со бизнисот. Комората е членка на многу меѓународни институции, а преку тоа учествува во активностите на меѓународната коморска мрежа и преку нивната соработка со Светската трговска организација, Царинската светска организација, Комисијата на ЕУ и е во фокусот на актуелните случувања во глобалната економска сфера. Комората е национален сервис за препораки на Обединетите нации за олеснување на трговијата, транспортот и електронските бизнис-стандарди. На тој начин, и по овој основ Комората е во тек со иницијативи на ОН во областа на трговијата и транспортот, со процедурите на донесувањето на Препораките. Со тоа, преку меѓународните аспекти на Комората се настојува промовирање на сите информации и случувања во европскиот регион па и пошироко, односно преку сите тие активности Комората го креира глобалниот деловен амбиент преку доследна примена на процедурата за проценката на влијанието на регулативата врз заинтересираните страни.

Голема е важноста на меѓународното искуство, а со тоа и искуството со различни форми на менаџмент во формирањето на ефективна стратегија на извоз. При анализа на 336 модели на извоз на различни трговски друштва, се констатира дека начинот на извоз и адаптација на големите трговски друштва влијае директно на профитот на истите. Менаџирањето со начинот на учење и приспособување, а со тоа и имплементирање на соодветен модел на менаџмент на извоз, е главен аспект на оптимизирање на извозот на трговските друштва, а со тоа и влијанието врз регионот и државата (Hultman et al. 2011). Оттука, поврзувањето со меѓународните комори или бизнис-асоцијации е само чекор плус кон приближување на домашното стопанство кон поголема соработка и можност за создавање на повисоки облици на поврзување.

Стопанската комора на Македонија на билатерален и мултилатерален план, а согласно насоките од бизнис-заедницата од една страна и економските случувања на Балканот, во ЕУ и пошироко, од друга страна, постојано ја следи ситуацијата и секоја година утврдува посебна динамика за соработка на овој план. Така, на пример, Стопанската комора на Македонија во 2014 година усвои иницијатива која се однесува на започнување процес во 2015 година и следните години на среден рок, за воспоставување механизми и институции кои ќе ја унапредат регионалната соработка на земјите од Балканот и земјите кои гравитираат и соработуваат со овој регион. Согледано е дека е создаден општествен консензус од сите чинители на економската политика и дека на Република Македонија и` е потребно во следниот период подобро регионално поврзување со земјите од Балканот и земјите кои гравитираат и соработуваат со овој регион во насока за заеднички настап на трети пазари, зголемување на конкурентноста на националните економии, за заедничко регионално делување во создавањето поволни услови за побрз проток на стоки и услуги долж коридорите 8 и 10. Со цел да се делува на подобрување на бизнис-климата во регионот и да се отпочне поблиска соработка за промоција на регионалниот економски развој, Стопанската комора на Македонија ќе ги преземе сите неопходни активности за операционализација на Иницијативата за започнување процес за воспоставување механизми и институции кои ќе ја унапредат регионалната соработка на земјите од Балканот и земјите кои гравитираат и соработуваат со овој регион. Во таа насока, како платформа за соработка на тој план се работи на организација на Балкански форум за заедничко регионално делување во создавањето поволни услови за подобрување на протокот на стоки и услуги низ коридорите кои поминуваат преку Балканот, како и за завршување на комплетната инфраструктура на железничкиот, патниот и авиосообраќајот, на којшто ќе учествуваат најистакнатите претставници на бизнис-заедницата од земјите од регионот, односно највлијателните сопственици на капиталот од балканските држави. Очекувањата од овој тип на првично неформално организирање е да се согледаат можностите за заедничко економско поврзување на земјите од регионот, со утврдување на приоритетите на делување во наредниот период, преку конципирање на конкретна програма за активностите, што ќе произлезе од конкретните идеи, предлози и иницијативи од учесниците на самиот форум. Основната идеја е оваа иницијатива да го официјализира своето дејствување и преку соодветна правна форма со нормативно структурирање на целите, активностите, организацијата и начинот на дејствување и да прерасне во респектабилен субјект на највлијателните сопственици на приватниот капитал во

балканските држави, кој ќе може да дава идеи и директно да учествува во поголеми проекти на регионално ниво и на ниво на Европската унија, поврзани со заедничките цели за јакнење на степенот на конкурентност на регионот, подобро регионално поврзување и создавање услови за поповолно бизнис-окружување, во согласност со Берлинската иницијатива на германската канцеларка Ангела Меркел од 2014 година.

Со цел согледување на реалните можности на економијата за време на економска криза или намалување на соработката со партнерите од ЕУ со кои најмногу се остварува извоз, а кои земји во одреден период ја намалуваат соработката заради економските проблеми со кои се соочуваат во дадениот момент, се изнајдуваат алтернативни пазари на соработка со поддршка на земји и комори-партнери од регионот. Со оглед дека африканскиот континент, како економски и политички партнер, со особено внимание се третира од водечките светски економии и дека во 2014 година политичко-економски стратегии за Африка донесоа ЕУ, САД, Кина, Турција и УНКТАД (Извештај за економскиот развој на Африка), се доаѓа до заклучок дека сите овие стратегии се однесуваат на создавање економски партнерства со африканскиот континент. Комората на тој план развива платформи со цел и Република Македонија да изгради стратегија за развој на економските и политичките односи со Африка и да определи приоритети. Имајќи ги предвид фактите дека Република Турција, заедно со НР Кина и Индија се трите извозно најориентирани земји во светот и дека африканскиот континент е еден од пазарите кој е во фокусот на турските претпријатија, Стопанската комора на Македонија гради иницијатива за интензивно проширување на добрата институционална соработка со Унијата на трговски комори и стоковни берзи на Турција (TOBB) и со Одборот за економска соработка со странство на Турција (DEIK), во насока на реализација на реалната можност македонските трговски друштва, преку турските претпријатија, да обезбедат пласман на своите производи и услуги на африканскиот пазар. Турските претпријатија би можеле да бидат искористени за заеднички настап на трети пазари. Пред се, тоа се однесува на северно-африканските земји Мароко, Алжир, Тунис и Египет, користејќи ја Регионалната конвенција за пан-евро-мед преференцијални правила за потекло. Регулаторната рамка на оваа конвенција поставува реална основа за ширење на трговијата на Македонија со Алжир, Египет, Тунис, Мароко во кооперација со турските претпријатија. Дополнителни причини кои одат во прилог на користењето на турските врски со Африка за настап на македонските трговски друштва на овие пазари се и следните факти: македонските трговски друштва немаат директни партнери на африканскиот пазар, Република

Македонија нема воспоставено мрежа на дипломатско-конзуларни претставништва на африканскиот континент, освен Амбасадата во Каиро; со најголем дел од земјите од африканскиот континент Република Македонија нема склучено договори за избегнување на двојното оданочување и за заштита на инвестициите.

На меѓународен план, Комората исто така шири мрежа за поддршка на трговските друштва и за настап на пазарите во Кина. Така, Стопанската комора на Македонија се вклучи со свој претставник во Деловниот совет на Кина и земјите од Централна и Источна Европа. Нацртот на Деловниот совет е конципиран на 26 ноември 2013 година, за време на Вториот Самит на претседатели на владите на Кина и земјите од Централна и Источна Европа, кој се одржа во Букурешт. Овој концепт е исто така дел од „Букурешките насоки за соработка меѓу Кина и земјите од Централна и Источна Европа“, што беше потпишан истиот ден. Деловниот совет е установен врз основа на „Белградските насоки“, што беа потпишани за време на Третиот Самит на претседателите на влади од Кина и земјите од Централна и Источна Европа на 16 декември 2014 година. Клучната цел на Деловниот совет е да ја поттикне економската соработка меѓу Кина и земјите од Централна и Источна Европа, особено во делот на заеднички инвестиции, трговска размена и технолошка соработка, како и во делот на трговијата меѓу сите страни-потписнички на документите. Преку Деловниот совет, Стопанската комора на Македонија во следниот период ќе има за цел да воспостави врски и да ја подобри економската соработка меѓу претпријатијата, стопанските комори и другите јавни и приватни организации од деловниот сектор на Кина, да го искористи членувањето во Деловниот совет како платформа за размена на информации во врска со активностите што членките на Деловниот совет ги преземале за поттикнување на инвестициите и трговијата со Кина. Ќе се организира заедничка промоција и соработка, со цел да се поттикне развојот на трговските врски меѓу Република Македонија и Народна Република Кина и ќе вклучи во економски проекти што претприемачите од Кина, заедно со другите земји на Централна и Источна Европа можат да ги спроведуваат заедно, вклучително и инвестициски проекти.

Сите овие облици на соработка се важни за трговските друштва од Република Македонија бидејќи само преку организиран начин на поддршка на бизнис-заедницата може да се помогне во остварувањето на стратегијата за поголем пласман на македонските производи на странските пазари и во воспоставување на пошироки облици на соработка меѓу македонските трговски друштва и странските претпријатија.

1.6.1. Мешовити комори

Мешовитите комори основани при Стопанската комора на Македонија се формирани со цел унапредување на деловните односи и развивање на бизнис-односите помеѓу Република Македонија и соодветните земји, како и унапредување на меѓусебната соработка помеѓу нејзините членови и другите стопански субјекти. Во таа смисла, со нив се настојува на поттикнување и поддршка на соработката помеѓу претпријатијата од различните држави, како и идентификување и надминување на актуелните проблеми кои се јавуваат во билатералната трговска размена. Целта на мешовитите комори е да ги поддржуваат постојните бизниси и да помагаат при олеснување на процедурите во трговската соработка на билатерално и мултилатерално ниво. Заклучно со 31.12.2014 година, во Стопанската комора на Македонија делуваат 3 мешовити комори и тоа: Македонско-бугарска, Македонско-хрватска и Македонско-словенечка.

1.6.2. Деловни-совети

Деловните совети кои работат и кои се формирани како резултат на соработката на Стопанската комора на Македонија и другите комори од регионот и пошироко се формирани со цел сите проблеми на претпријатијата кои ги имаат со соодветните земји, да може да се презентираат пред советите кои со поддршка и на државни институции би помогнале во надминување на пречките или разјаснување на одредени нејаснотии во работењето на претпријатијата од соодветните земји. Во 2014 година во Комората постојат 9 деловни совети и тоа: Македонско-американски, Македонско-турски, Македонско-руски, Македонско-канадски, Македонско-албански, Македонско-украински, Македонско-полски, Македонско-романски и Македонско-српски деловен совет.

1.6.3. Бизнис-клубови

Бизнис-клубовите се формирани пред сè на барање на трговските друштва. Нивната задача при формирањето е да се обнови соработката со одредена земја или група на земји, да се ревитализираат односите, да се помогне во подобрување на надворешната размена со одредена земја или региони, да се помогне во регионално поврзување и слично.

Во Стопанската комора на Македонија, на 13 септември 2005 година, формиран е Клуб на трговски друштва од нашата држава за соработка со претпријатијата од земјите од Блискиот Исток и Магреб (Јордан, Палестина, Либан, Сирија, Ирак, Иран, Кувајт, Обединетите Арапски Емирати, Катар, Бахреин, Саудиска Арабија, Египет, Либија, Тунис, Алжир и Мароко) со цел ревитализирање на економските врски со овие земји. Клубот дава поддршка на трговските друштва преку взаемното информирање и промовирање, воспоставување коморска соработка и соработка со другите деловни асоцијации, а пред Владата на Република Македонија работи преку иницирање активности за создавање поттикнувачки амбиент за соработка.

Овој Клуб е формиран како резултат на значењето на пазарот на Блискиот Исток а со поддршка и поткрепа на релевантните статистички податоци со кои се располага за размената со тие региони. Преку Клубот којшто има задача ревитализирање на пазарите од овие земји се укажува на новите можности за настап на нашите трговските друштва, за кои, иако отсутни веќе деценија и пол од регионот, се` уште постои сеќавање за нивниот добар деловен рејтинг. Исто така, целите и активностите на Клубот се насочени кон тоа трговските друштва до Комората да достават информации за проекти за коишто се заинтересирани да најдат странски инвеститори, преку модернизација и освојување на нови производи, како и условите под коишто се согласни за реализација на тие проекти; да достават предлог-проекти како дел од нивните производни програми за кои се заинтересирани да се реализираат на пазарите во државите од регионот на принцип на пренесување и размена на знаењата; да достават информации за нивните производи кои имаат пазарна позиција во регионот заради проверка на домицилната законска регулатива за нивна сертификација и слично.

Во рамките на формирањето на овие клубови постои и друга иницијатива за проширување и институционализација и со други региони. По обраќањето на заинтересирани трговски друштва-членки на Комората, во 2005 година, Стопанската комора на Македонија ја покренува иницијативата за основање на Македонско-кинески деловен центар за развој на стопанската соработка со Народна Република Кина, Хонг Конг и Макао, како нов коморски облик за остварување и развивање на деловниот интерес. Центарот е основан на 13.02.2006 година и како приоритетна активност има промовирање на македонските производни потенцијали и потреби; поттикнување на повисоки облици на стопанската соработка со Народна Република Кина, Хонг Конг и Макао; давање деловни информации во двете насоки; воспоставување на институционална коморска и друга

соработка како поддршка во развивањето на стопанските врски; развивање на можностите кои произлегуваат од интра-регионалната соработка на Балканот во врска со трговската размена со Народна Република Кина, Хонг Конг и Макао и давање поддршка во добивањето деловни визи. И тука, податоците за трговската размена во последните неколку години упатуваат на потребата од системски и организиран приод кон понатамошен развој на трговската и стопанската соработка со Народна Република Кина, Хонг Конг и Макао, со цел унапредување на искористеноста на можностите кои ги нудат овие светски стопански потенцијали.

Македонско-францускиот деловен клуб е заедничка иницијатива на македонските и француските претприемачи во Македонија, основан со поддршка на Стопанската комора на Македонија, Амбасадата на Франција во Скопје, Амбасадата на Македонија во Париз, како и соодветните министерства во двете земји. Клубот е конституиран во февруари 2009 година при Комората, со Одлука на Управниот одбор на Комората. Главната мисија на Клубот била тој да прерасне во вистинско место за средба и прием на француските и македонските претприемачи за каква било стопанска активност помеѓу Македонија, франкофонските земји, а посебно со Франција. Улогата е да се постигне дополнување на официјалните институции кои ги помагаат билатералните економски односи помеѓу Македонија, франкофонските земји и посебно Франција. Клубот на своите трговски друштва-членки им нуди повеќе услуги кои се развиваат и функционираат на многу високо оперативно ниво, а кои се огледаат во: организирање промотивни настани, Платформа за претприемачите од Македонија заинтересирани за француско-македонските стопански односи и франкофонските земји, организирање/учество на тематски семинари, тркалезни маси, средби за воспоставување деловни контакти, билатерални трговски средби, обезбедување информации, основни стопански информации, секторски информации и помош при барање партнери и други анализи, според барањата на оние кои членуваат во тој клуб.

Друга форма на организирање на Стопанската комора на Македонија е и Советот на странските инвеститори кој е основан и делува во рамките на Стопанската комора на Македонија од 27.02.2006 година. Советот е формиран заради обезбедување консултативни и советодавни мислења и предлози во остварувањето на целите и задачите на Стопанската комора на Македонија, нејзините органи и тела и се занимава со најзначајните прашања од економската област, особено за прашањата за поттикнување на инвестирањето во македонското стопанство. Според податоците на Советот на странски

инвеститори при Комората од 2014 година, во овој совет членуваат сите трговски друштва со доминантен странски капитал.

Членови на Советот се истакнати странски стопанственици и експерти кои работат во македонски трговски друштва, чија активност е насочена кон унапредување на пазарното стопанство, претприемништвото и конкурентноста во работењето. Советот како целина и неговите членови, како истакнати странски стопанственици и експерти кои работат во македонски трговски друштва, користејќи ги своите знаења, искуства и согледувања за работењето во економиите од каде доаѓаат, предлагаат повеќе начини на функционирање. Така за функционирањето на коморите во овие земји и нивното место и улога и релациите со државните органи по прашања од интерес за стопанството, Советот изградува и предлага, односно иницира до соодветните органи, облици на организирање и работење и телата на Комората, решенија за кои оценува дека ќе дадат најсоодветни резултати за поттикнување на странските инвестиции и воопшто во работењето и развојот на македонското стопанство. Советот работи согласно Принципи и начин на работата на Советот на странските инвеститори. Членувањето и ангажирањето во Советот е на доброволна основа, чија работа ја организира и координира претседател.

1.6.4. Договори за билатерална и мултилатерална меѓукоморска соработка

Договорите за билатерална и мултилатерална меѓукоморска соработка придонесуваат да се подобри комуникацијата на билатерална или мултилатерална основа. Така, Комората дава силна поддршка на функционирањето на Асоцијацијата на Балканските комори уште од нејзиното формирање од 1994 година. Овој мултилатерален облик на соработка своите функции првенствено ги насочува кон унапредување на економската соработка меѓу земјите-членки, користење на можностите што ги дава коморската организираност и, секако, потоа кон влијанието кај надлежните органи и институции за надминување на евентуалните законски, административни, технички и други пречки за остварување на овие цели.

Како форма на мултилатерална соработка е основан Меѓународниот совет за соработка на коморите од Централна и Источна Европа и од балтичките земји, каде Комората активно учествува во активностите на оваа асоцијација преку координираните

активности на планот на промотивно-пропагандните активности и претприемничките ризици, обуката на кадри, информирањето и слично.

На билатерален план, реализирани се значаен број на активности и заеднички проекти со многу странски комори, а се воспоставуваат и нови ангажмани и контакти, особено со земји со кои постои трговска размена или пак кога потенцијалните пазари нудат нови извозни перспективи. Исто така, во полн ангажман и за потенцирање се активностите на мултиратерален план, произлезени со склучувањето Спогодба за слободна трговија меѓу Република Македонија и ЕФТА, како и ЦЕФТА-Спогодбата. Институционализираната меѓукоморска соработка и оствареното членство во значаен број меѓународни институции, организации, конвенции и асоцијативни форми на поврзување дава многу привилегии за трговските друштва бидејќи со тоа членување или соработка на билатерален или мултилатерален план се дава голема поддршка за бизнисот од соодветната земја.

Во поглед на глобалниот стопански маркетинг, активностите на Стопанската комора на Македонија се одвиваат преку: организиран настап на стопанството на особено позначајни меѓународни саеми и промотивно-пропагандни изложби за нашиот извоз, туризам и инвестициони услуги на градежништвото во странство (Германија, Холандија, Русија, Турција, Србија, Хрватска и др.); збогатување на понудата на рекламнопропагандни материјали и на берзата на понуда и побарувачка на стопанските субјекти преку интернет, широка промоција на економските потенцијали на земјата преку разни маркетиншки форми.

Меѓународното економско поврзување на стопанствата и неговите специфични облици и структури, наметнато како императив во далечното минато со зачетоците на развојот на стопанството, добило во своето значење со интензивниот развој на националните економии и потребата за воспоставување односи во меѓународната соработка. Затоа, не намалувајќи ги другите функции на коморското организирање, мора да се истакне дека една од основните е придонесот во меѓународното економско поврзување на националните економии, преку воспоставување меѓукоморска соработка, соработка со други економски здруженија и организации, иницијативност за поврзување на трговските друштва, заштита на деловните односи, јакнење на деловниот морал, промоцијата, пропагандата и претставувањето и други форми на меѓусебна комуникација. Развивање на меѓународната соработка на Стопанската комора на Македонија е еден од приоритетите, наметнати од развојната потреба на Македонија за унапредување на извозот

и остварување на поурамнотежена и на повисоко квантитативно и квалитативно ниво економска размена со странство.

Според обемот на поставените програмски задачи, во доминантен дел, Комората е насочена кон унапредување и интензивирање на соработката и јакнење на институционалните врски и односи на планот на **билатералните и мултилатералните** односи со странство. Заради значењето, од аспект на структурната застапеност и либерализираните основи и принципи на надворешно-трговската размена со потесниот регион (имајќи ги предвид веќе склучените спогодби за слободна трговија на Република Македонија со земјите од регионот и пошироко), со посебно внимание се следат тековните движења во размената и ефектите од билатерално разменетите концесии и преференцијали. Преку зајакнување и развивање на формите на меѓукоморската соработка се поттикнува процесот на возобновување и развивање на повисоки форми на економските релации со странство и заеднички настапи на развиените трети пазари. Во извршување на напред споменатите активности Комората активно учествува и дејствува на мултилатерален и билатерален план, самостојно и во соработка со други институции.

1.6.5. Договори за соработка со меѓународни и регионални институции и други видови на соработка

Со договорите за соработка со меѓународните институции се дефинирани погодности за трговските друштва-членки на Комората, како поволности за заеднички и организиран настап на саемски манифестации, поволности во поглед на намалување на трошоците за одредени активности или настани, поддршка во добивање на анализи или други информации од земјите со кои Комората има договори и многу други решенија кои се од корист за трговските друштва.

1.6.6. Членство во меѓународни институции

Во рамките на меѓународната соработка, Стопанската комора на Македонија е активна членка во повеќе меѓународни институции и регионални економски асоцијации, а како најважни се издвојуваат следните:

Меѓународна трговска комора - Стопанската комора на Македонија е членка на Меѓународната трговска комора со седиште во Париз од 1994 година, што значи дека е

интегрирана во меѓународниот коморски систем и е препозната како коморска организација со меѓународно признат институционален капацитет. Во изминатиот период од целокупното нејзино работење, Стопанската комора на Македонија придонесува кон формирањето на ставовите на Меѓународната трговска комора по однос на многу прашања кои се однесуваат на унапредување на деловниот амбиент и коморската организираност на глобално ниво.

Од особена важност е и имплементацијата на решенијата од Меѓународната арбитража во решавањето на стопанските спорови кои се спроведуваат во Меѓународната арбитража при Стопанската комора на Македонија, која е и членка на Меѓународната арбитража. Преку ова членство, Стопанската комора на Македонија неколку пати учествувала на светските коморски конгреси на Меѓународната трговска комора. Тие се одржуваат на секои две години со учество од над 1.500 комори од Европа и од светот. Секогаш тоа претставува можност за воспоставување нови коморски контакти и воспоставување или продлабочување на меѓународните коморски партнерства. Комората врз основа на членството на Меѓународната трговска комора е членка на синцирот за осигурување и издавање на АТА-карнети за времено царинење на стоките/привремен увоз или извоз.

Асоцијацијата на европски комори ја претставуваат 45 национални асоцијации на трговско-индустриски комори од земји-членки на ЕУ (од кои 28 земји-членки на ЕУ), што претставува европска мрежа од 2.000 регионални и локални комори, со над 18 милиони претпријатија-членки од Европа. Стопанската комора на Македонија од мај 2004 година е членка на Асоцијацијата на европските комори. Асоцијацијата на европските комори е првата бизнис-организација којашто е основана на европско ниво после потпишувањето на Римскиот договор. Од својот почеток во февруари 1958 година, нејзината мисија е да ги поддржи коморите во промовирањето на европската интеграција во земјите-членки и да биде гласот на бизнисот кон институциите во ЕУ. Единствената сила на Асоцијацијата е во фактот што таа е единствена европска бизнис-организација, чии членки активно работат за развојот и за подемот на претпријатијата, како и за економскиот развој на нивните региони. Асоцијацијата на европските комори е единствена европска бизнис-организација, чие членство ја покрива цела Европа, вклучувајќи повеќе земји на ЕФТА, земјите на Западен Балкан и многу други земји, опфатени од политиката на Унијата. За да се биде членка на оваа европска асоцијација потребно е нивото на коморската организираност да биде на ниво на коморите од земјите-членки на ЕУ и да биде препознатлив

институционалниот капацитет за проактивно следење на активностите на Асоцијацијата. Членување во Асоцијацијата овозможува унапредување на институционалните активности, експертските и лоби-капацитети, што влијаније врз унапредувањето на деловниот амбиент на национално, но и на ниво на ЕУ, и го олеснува пристапот кон европските фондови преку заедничките проекти. Стопанската комора на Македонија учествува на годишните конгреси на Асоцијацијата, како и на летните академии на Асоцијацијата, кои се посветени на унапредување на коморската организираност, услугите и експертизата. Во секојдневната комуникација, преку вмреженоста со Асоцијацијата, и активното учество во работата на телата, како и со директно доставување на предлози за приоритетите за годишните програмски активности на Асоцијацијата, Стопанската комора на Македонија, односно нејзиното членство, функционално, на виртуелно ниво, веќе е дел од ЕУ, со можност да влијае на креирањето на трговските политики на ЕУ и да лобира за деловниот амбиент, во кој, перспективно, Република Македонија ќе биде рамноправен и целосен дел.

Асоцијација на балканските комори - Националните комори од балканските земји, Албанија, Бугарија, Босна и Херцеговина, Кипар, Македонија, Грција, Турција, Србија, Црна Гора и Романија, ја основаа Асоцијацијата на балканските комори во 1994 година, со крајна цел: создавање слободна трговска зона на Балканот. Во 2006 година, Стопанската комора на Македонија, втор пат од основањето на Асоцијацијата, беше претседавач со оваа Асоцијација и на 26 ноември 2006 година, во Скопје, беше домаќин на Генералното собрание на Асоцијацијата на балканските комори. Стопанската комора на Македонија трет пат домаќин е оваа 2015 година, преку одржување на две генерални собранија, и тоа првото се одржа на 18 февруари, а второто ќе се одржи во ноември 2015 година во Скопје. Стопанската комора на Македонија како иницијатор и членка на Асоцијацијата на балканските комори, заедно со другите комори-членки ги насочува своите активности кон: ревитализација и унапредување на стопанската соработка во регионот, либерализација на трговијата во регионот, отстранување на нетарифни пречки во меѓусебните трговски односи, поттикнување на интра-интеграцијата во регионот, забрзување на интегративните процеси кон ЕУ, промовирање на арбитражно решавање на споровите во трговијата, промовирање на деловната етика и коморското институционално зајакнување, либерализација на визните режими и развивање на приватно-јавниот дијалог. Слободно може да се констатира дека иницијативата на Асоцијацијата на балканските комори за воспоставување на мрежата на билатерални договори за слободна трговија меѓу земјите-

членки на Асоцијацијата на балканските комори, со поддршка на Пактот за стабилност, доведува до ЦЕФТА 2006 - Договорот за слободна трговија меѓу земјите од Западен Балкан, вклучувајќи ги Турција, ЕУ и ЕФТА. Освен поттикнувањето на соработката меѓу домашните трговски друштва и претпријатијата од регионот и коморите-членки на Асоцијацијата на балканските комори, оваа Асоцијација ја поддржува институционалната соработка и со другите земји надвор од регионот.

Генералните собранија на Асоцијацијата на балканските комори се одржуваат два пати во годината. Тие се прилика за размена на информации за стопанските состојби во земјите-членки. Се остваруваат средби со претставници на Владата на земјата-домаќин, и редовно, традиционално секогаш се упатуваат декларации до владите на останатите земји и релевантните меѓународни организации со конкретни иницијативи за поддршка на бизнисите преку унапредувањето на деловниот амбиент. Со ставовите и иницијативите во врска со оваа проблематика, се информираат и Асоцијацијата на европските комори, Меѓународната трговска комора, како и други релевантни меѓународни организации. Владата на СР Германија и Унијата на трговско-индустриските комори на Германија, во 2001 година го препознаваат значењето на Асоцијацијата на балканските комори за интра-регионална интеграција и процесот на ЕУ-интеграцијата, како и институционалните улоги на Асоцијацијата на балкански комори во овие и во другите процеси на економски развој и интернационализација на бизнисите. Во 2001 година, Владата на СР Германија, го одобрува финансирањето на партнерскиот проект „Партнери“ меѓу коморите на Асоцијацијата на балканските комори и германските комори, во траење од 9 години. Проектната задача, всушност, значи институционално унапредување на Асоцијацијата на балканските комори и пренос на know how на функционирањето на германските комори, како и зајакнување на улогата на коморите во приватно-јавниот дијалог, по модел на коморите во ЕУ; поддршка на коморите и на претпријатијата во процесот на ЕУ-интеграцијата и реконструкцијата на економската соработка на регионот со Германија.

Во рамките на проектните активности на Асоцијацијата на балканските комори со Унијата на трговско-индустриските комори на Германија се реализираат бројни семинари, работилници, консултации, деловни средби и состаноци на Асоцијацијата на балканските комори со работните групи (ЕУ-интеграција, олеснување на трговијата и ИТ-работна група).

Тука треба да се подвлече дека во рамките на проектната компонента, реконструкцијата на стопанската соработка на регионот со Германија, германската страна

потврдува дека регионот е долгорочен стратегиски интерес на Германија, но за поголемо присуство на германските претпријатија во регионот потребно е да се постигне функционално хармонизиран и либерализиран регионален пазар. Потоа следуваат активностите за продолжување на проектите и поддршка на германската Влада и во 2009 година и во 2011 година.

Централно европската коморска иницијатива е бизнис-асоцијација на Централната европска иницијатива, што е всушност регионален форум за соработка и консултација меѓу стопанските комори. Први членки на оваа коморска иницијатива се: Албанија, Австрија, Белорусија, Босна и Херцеговина, Бугарија, Хрватска, Република Чешка, Унгарија, Италија, Македонија, Молдавија, Полска, Романија, Србија, Црна Гора, Словачка, Словенија и Украина. Во работата на самитите на Централната европска иницијатива, кои се одржуваат секоја година, има претставници од Европската унија, Организацијата за економска соработка и развој, Европската банка за реконструкција и развој, Светската банка, Советот на Европската банка за развој, Пактот за стабилност, стопанските комори и агенциите за промоција на инвестициите.

Балканскиот центар за трговска промоција, со потпишување договор, го имаат основано шефовите на државите од Југоисточна Европа, за време на одржувањето на Самитот, на 13 октомври 1998 година во Анталија, Турција. Организации-основачи на овој центар се: Албанската агенција за унапредување на извозот, Бугарската агенција за промоција на малите и средни претпријатија, Грчкиот одбор за надворешна трговија, Стопанската комора на Македонија, Романскиот центар за трговска промоција, тогашното Министерство за меѓународни економски односи на Србија и Црна Гора, Извозниот промотивен центар на Турција од Анкара каде е и седиштето на Постојаниот секретаријат на Балканскиот центар за трговска промоција. Истиот има воспоставена соработка со Пактот за стабилност, Асоцијацијата на балканските комори и со Црноморската иницијатива за соработка. Како резултат на овие соработки, се реализираат тренинзи, семинари и работилници, со цел размена на искуства, know-how меѓу организациите за трговски развој во Југоисточна Европа и сл. Стопанската комора на Македонија е дел од заедничките активности со останатите членови на Балканскиот центар за трговска промоција, а активностите во ова членство можат да се поделат и да се групираат на: промоција на регионалната трговија, саемска промоција во рамките на заедничкиот штанд на Балканскиот центар за трговска промоција на меѓународните саеми во: Измир, Солун, Пловдив, Скопје, Букурешт, Белград; издавање Билтен на балканската трговија, во којшто

има информации за трговијата, понуда и побарувачка, тендери, инвестиции, потенцијалите на земјите-основачи (билтенот се печати и бесплатно се дистрибуира двапати годишно до сите членки-институции); истражување и развој, преку креираната база на податоци којашто ги содржи сите потребни информации и статистики кои се однесуваат на земјите од Југоисточна Европа; редовна размена на трговски информации; маркетиншки истражувања по земја, гранка и производ; спојување на понудата и побарувачката и сл.

Меѓународната федерација на асоцијациите на шпедитерите е основана на 31.5.1926 година, во Виена, Австрија и е најголема невладина организација во областа на транспортот, во која денес членуваат приближно 40.000 шпедитерски претпријатија од 150 држави, попознати како „Архитекти на транспортот“. Истата има неколку главни цели и тоа: да ја обедини шпедитерската индустрија низ целиот свет; да го претставува, унапредува и заштитува интересот на индустријата преку учество како советници или експерти на состаноци на меѓународни тела од областа на сообраќајот; да ги запознае поопширно трговијата, индустријата и јавноста со услугите на шпедитерите преку давање информации, дистрибуирање публикации; да го подобри квалитетот на услугите на шпедитерите преку развој и промоција на унифицирани шпедитерски документи, стандардни трговски услови и др., да помага преку обука на шпедитери за проблеми во врска со осигурувањето од одговорностите за нанесената штета, размената на електронски податоци и друго. Групацјата на меѓународните шпедитери и логистички оператори при Стопанската комора на Македонија статусот на полноправна членка на FIATA го добива во 1996 година. Како репрезент на шпедитерската индустрија, таа е призната од страна на многу други владини организации, владини авторитети, приватни меѓународни организации од областа на сообраќајот, како што се: Меѓународната трговска комора, Меѓународната асоцијација за воздушен сообраќај, Меѓународната унија на железници, Меѓународната унија за друмски сообраќај, Светската царинска организација и други. Активностите на FIATA се реализираат преку, во нејзини рамки, формираните институти, советодавни тела и работни групи. Секоја година FIATA одржува Светски конгрес на кој земаат учество од 800-1500 луѓе.

Унијата на електроенергетската индустрија ги идентификува и ги претставува заедничките интереси на своите членки, креирајќи заеднички решенија и преземање соодветни акции. Ги презентира своите интереси пред Европската унија и пред другите меѓународни организации. Мисијата на Унијата е да придонесе за развојот и

конкурентноста на електричната енергија на европско ниво и пошироко и да ја промовира улогата на енергетиката во напредокот на општеството. Во Унијата членуваат 30 земји како полноправни членки и тоа: земји-членки на Европската унија, земјите-кандидати за членство, како и земјите од Организацијата за економска соработка и развој. Македонската енергетска асоцијација при Стопанската комора на Македонија, од мај 2008 година е полноправна членка на Унијата. Главните цели на Унијата се: поддршка на процесот на либерализација на пазарот во овој сектор, помош за создавање пан-европски енергетски пазар, помош во пан-европската интеграција на електроенергетската индустрија и креирање корисна бизнис-средина за целиот континент; ја помага интеграцијата на одржлив развој, ја усогласува стратегијата на енергетскиот сектор и сл. Унијата има статус на меѓународна организација со седиште во Брисел, која ја претставува Генералниот секретар. Унијата организира годишни останоци и конференции, на коишто учествуваат репрезентативни говорници од индустријата, техничари, експерти од академии, или консултанти, инвеститори, снабдувачи и корисници (од енергетскиот сектор). Годишно се организираат и неколку мали работилници - конференции на конкретни теми од енергетскиот сектор - практични, економски, работилници од аспект на законската регулатива, од аспект на бизнисот, кои имаат значаење на важни форуми, бидејќи тука се разменуваат различни идеи и погледи. Членството на Македонската енергетска асоцијација при Комората во оваа организација е од големо значење за македонскиот енергетски сектор како можност за вклучување во пан-европската интеграција за електроиндустријата, вклучување во процесот на либерализација на пазарот, дава придонес во креирањето на единствен европски пазар за електроенергија, а сето тоа во склад со ориентацијата на Република Македонија за побрзо интегрирање во ЕУ. Бенефитот од членството се гледа во тоа што преку зачленувањето во Унијата македонските трговски друштва-членки на Комората се вклучени во 30-те експертски работни групи, распоредени во 5 комитети кои практично работат на креирањето на европската политика за разни прашања од електроенергетскиот сектор.

Европската банкарска федерација е европската асоцијација во која членува Здружението на банкарството при Стопанската комора на Македонија (Здружение во кое членуваат сите банки и штедилници кои работат на територијата на Република Македонија). Здружението на банкарството при Стопанската комора на Македонија од 1 јули 2011 година станува придружен член на Европската банкарска федерација со седиште во Брисел, што значи ова Здружение добива потврда за квалитетното организирање на

банкарскиот сектор во Република Македонија, како и поттик за следење на европските текови и размена на искуства во оваа дејност. Европската банкарска федерација претставува обединет глас на банките основани во Европа. Тоа е форум каде што се разменуваат најдобрите практики, се дебатираат предлози и иницијативи поврзани со легислативата и се усвојуваат усогласени позиции. Европската банкарска федерација ги претставува, ги брани и ги промовира интересите на нејзините членки, го промовира развојот на банкарската индустрија, обезбедува информации со додадена вредност, нуди ефикасни и професионални услуги за нејзините членки и им помага на новите членки во процедурите за нивно пристапување кон Европската унија и кон монетарната унија. Европската банкарска федерација претставува партнер за европските институции при дефинирање на нивните законодавни иницијативи. Нејзината цел е да осигура дека искуството и мислењето на банките се земени предвид при утврдување на релевантните политики. Европската банкарска федерација исто така активно ги промовира позициите на европските финансиски услуги, а особено на банкарската индустрија на меѓународно ниво. Европската банкарска федерација се состои од членки и придружни членки претставени преку здруженијата на банкарството во соодветните земји.

Земјите кои веќе се членки на Европската унија имаат статус на членки во Европска банкарска федерација, додека земјите кои се уште не се дел од ЕУ имаат статус на придружни членки. Македонија сега се придружи во групата на земји со статус на придружна членка во Европската банкарска федерација. Членки на Европска банкарска федерација се: Австрија, Белгија, Бугарија, Велика Британија, Кипар, Република Чешка, Данска, Естонија, Финска, Франција, Германија, Грција, Унгарија, Исланд, Ирска, Латвија, Лихтенштајн, Литванија, Луксембург, Малта, Норвешка, Полска, Португалија, Романија, Република Словачка, Словенија, Холандија, Шпанија, Шведска, Швајцарија. Придружни членки на ЕБФ: Албанија, Андора, Ерменија, Азербејџан, Босна и Херцеговина, Хрватска, Македонија, Молдавија, Монако, Црна Гора, Русија, Србија, Турција и Украина.

1.6.7. Соработка со меѓународни институции во Република Македонија

Германско друштво за техничка соработка (од 20 јануари 2011 година преименувано во Друштво за меѓународна соработка) - Повеќе години наназад, Стопанската комора на Македонија остварува одлична соработка со Германското друштво

за техничка соработка преку - Проектот „Воведување на ЕУ-директиви во македонската земјоделска политика и поддршка на соработката во земјоделско-прехранбениот сектор со земјите од регионот“. Целта на истиот е поддршка и промовирање на домашните трговски друштва и претпријатијата од земјоделскиот сектор во регионот на Западен Балкан, за што во неколку наврати во заедничка соработка со Министерството за економија се организирани неколку деловни средби во Албанија, Србија, Босна и Херцеговина и многу други.

УСАИД - Обезбедува согледување на состојбите и енергетските потребите на одделни индустриски сектори, посебно на полето на енергетската ефикасност со цел негова поддршка преку можноста за воведување на енергетски менаџмент и намалување на трошоците за енергија, за што е планирано да се развијат нови проекти. Покрај тоа, во проектот на УСАИД за периодот 2011-2015 година, планирано е да се опфатат и стратегија за намалување на емисиите на CO₂ и за обновливите извори на енергија - користење на биомаса.

Соработката на Швајцарската програма за промоција на извозот (СИППО) и Стопанската комора на Македонија се одвива во рамки на потпишаниот Меморандум за разбирање. Програмата СИППО е во функција на давање директна поддршка на увозните активности на Швајцарија, а посредно ги поддржува извозните активности на земјите-партнери. Нивните основни активности се одвиваат на четири нивоа: трговска промоција, тренинг, развој на трговијата и давање на трговски информации, односно информации за различни пазари. СИППО во Македонија досега активно поддржуваше неколку сектори: дрвната индустрија, земјоделско-прехранбениот сектор (овошје и зеленчук, вино и лековити и ароматични билки), ИТ-секторот, металопреработувачката индустрија и младите дизајнери.

Светска банка - Соработката со претставници на Светската банка се одвива во континуитет. Стопанската комора на Македонија е посетувана или повикувана од мисијата на банката за да бидат запознаени со гледањата на Комората за разни прашања кои се однесуваат на стопанската ситуација во земјата, за мерките на економската политика, за учество во некои проекти, за местото и улогата на иницијативите во нашата држава, за реформите во регулативата и практиките на јавните набавки и слично.

Меѓународен монетарен фонд - Соработката со мисијата на Монетарниот фонд се одвива за размена на гледишта со претставници на Комората за прашања од доменот на економската политика, јавната потрошувачка, даночната политика и слично.

ОЕЦД - Соработката се одвива во континуитет за разни прашања од доменот на стопанската ситуација во нашата земја, а посебно во делот на гледањата и предлозите на Комората за спроведување на повелбата на ОЕЦД за инвестиции, потоа за јавно-приватното партнерство и слични прашања од доменот на градење на бизнис-околина за привлекување странски инвестиции, потоа за воспоставување и спроведување на процесот со претходна консултација на бизнис-асоцијациите за мерките на економската политика и за законската регулатива. Стопанската комора на Македонија го истакнува придонесот што токму преку ОЕЦД се успеа да се воспостави процесот на проценка на влијанието на регулативата врз прописите кои се донесуваат во нашата држава.

Европска банка за обнова и развој - Соработката со мисијата на Банката се однесува на размена на искуства и информации на Комората за потенцијалните можности за инвестирање на Банката, воспоставување на одредени контакти со наши членки и презентација на можностите на Банката за инвестирање во трговските друштва.

Британски совет Македонија - Соработката со Британскиот совет се одвива во континуитет во областа на стручното образование и обука, особено во подготовка на методологија и дефинирање на стандарди на занимања.

ГЛАВА II: СТРАТЕГИСКИ ПРИОД ВО БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИИТЕ

Пред две илјади години, во 431 година п.н.е., „Перикле во Античка Грција им порачал на атињаните, кои во тоа време војувале со спартанците, да им останат доследни на основните вредности на демократијата: неформална комуникација, вреднување на достоинството на поединецот и унапредување врз основа на успехот. Перикле сфатил дека победата и поразот се засноваат на клучните вредности“. Сепак, истражувањето на организациските вредности започнало со психолошкиот пристап претставуван од страна на Milton Rokeach во 1970-тите. Тој ја дефинирал вредноста како „трајно верување дека одреден начин на однесување или крајна состојба на постоење се претпочита од страна на поединецот или општеството во споредба со некој спротивен или обратен начин на однесување или крајна состојба на постоење“ (Rokeach, 1973).

Тој исто така ја создал и првата класификација на вредности која се темели на цели и начини за постигнување на тие цели, во која правел разлика помеѓу крајни и инструментални вредности, кои ги дефинирал (Malbašić, Vrčić 2012).

- *Крајните вредности* се однесуваат на посакуваната крајна состојба, односно ја отсликуваат крајната цел на поединецот;
- *инструменталните вредности* се однесуваат на начинот на кој се достигнуваат крајните вредности.

Кога се говори за организациските вредности и способности на бизнис-асоцијациите, треба да се подвлече дека има разлики меѓу менаџерот и лидерот или водачот во бизнис-асоцијациите, а тоа е случај и воопшто кај трговските друштва. Така, Warren Bennis ги дефинира разликите на следниов начин (Bennis, 2009):

- менаџерот управува, а водачот подобрува;
- менаџерот одржува, а водачот развива;
- менаџерот се фокусира на системи и структури, а водачот на луѓе;
- менаџерот има краткорочна перспективата, а водачот долгорочна;
- менаџерот гледа само на профитот, а водачот пред себе го има целиот хоризонт;
- менаџерот имитира, а водачот создава.

Кога се говори за менаџерите, Rokeach (1973) исто така пишува дека постојат седум менаџерски карактеристики кои се неопходни за вистинското водство, и тоа:

постојано следење на резултатите, комуникациски вештини кои мотивираат и водат, способност да се донесуваат одлуки, карактер (лични квалитети) и вкус, кои се

дефинираат како „способност да се препознае и негува талентот“, особено во врска со долгорочното подготвување на вработени кои би наследиле важни функции во трговското друштво. За да може менаџерот да се нарече водач, тој мора да биде обучувач (а понекогаш дури и пророк или визионер на трговското друштво), но и да биде човек кој ќе извршува и посекојдневни обврски од типот на вработување, распределба на буџетот, оценување вработени итн. Одлуката која ќе ја донесе овој менаџер или водач мора да го негува колективниот дух на трговското друштво за доброто на нејзината долгорочна состојба (Berendt 2012).

2.1. СТАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ ВО БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИИТЕ

Доколку начелата и критериумите за деловен успех и резултати и подобрувањето на процесот се успешно вклопени во еден интегриран систем за управување, бизнис-асоцијацијата може да создаде „целосен“ систем за деловен менаџмент. Таквиот систем би можел да биде основа врз која асоцијацијата ќе ја изгради својата деловна стабилност (Ројасек, 2008).

Стратегискиот менаџмент претставува проактивен процес на остварување на долгорочна компатибилност на трговското друштво во предвиденото окружување. Концептот на стратегиски менаџмент е поширок од концептот на стратегиско планирање. Стратегискиот менаџмент може да се опише како процес на идентификација, избирање и извршување на најпрофитабилен начин за да се обезбеди долгорочна компатибилност меѓу интерните предности и слабости на трговското друштво, од една и екстерното окружување од друга страна. Врз основа на ваквата поставеност и дефинирање, стратегискиот менаџмент треба да идентификува и да извршува таква стратегија во која менаџерите и раководителите веруваат дека ќе биде победничка за нивното трговско друштво. Притоа, треба да се утврдат специфичните услови на делување на трговското друштво и истите да се разликуваат од сите останати во окружувањето.

Врз основа на погоре потенцираното, како главни карактеристики на стратегискиот менаџмент би можеле да се издвојат (Kolins, 2008):

- стратегискиот менаџмент може да ја унапреди организационата ефикасност. Во трговските друштва има два фактора и предуслови за успех. Едниот е ефикасноста која се однесува на тоа колку добро една активност во трговското друштво се извршува, а

другиот е ефективност и зависи од правилното извршување на операциите во трговското друштво;

- стратешкиот менаџмент по природа е долгорочно ориентиран и позициониран во едно трговско друштво. Стратешкијата која се подготвува во трговското друштво се однесува за проблемите кои се актуелни за подолг временски период;
- стратешкиот менаџмент е поврзан со одлуките донесени од страна на менаџерите од повисоко ниво и стратешкиот менаџмент се однесува за различни организациони нивоа. Од овој аспект, стратешкиот менаџмент бара широко познавање на организационата структура, а самите стратешки одлуки кои се донесуваат се однесуваат на трговското друштво во целина.

Со посебен приод на стратешкиот менаџмент, направена е прелиминарна студија на односот на осум клучни аспекти на малите и средните претпријатија. При тоа се добиени резултати од кои може да се заклучи за размерот на промени кои се аплицираат, односно димензионирањето на одредени маркетинг-модел за конкретна употреба. Осумте клучни аспекти кои се анализирани се: планирање на маркетиншки активности, зголемување на пазарот на знаење, менаџирање на дистрибуција, менаџирање на донесување на одлуки кои влијаат врз продуктот, менаџирање на промотивни активности, менаџирање на цени, споредување на маркетиншките извори и маркетинг-иновации (Fu, 2011).

Од друга страна пак, Сидни Ј. Леви (Sidney J. Levy), го пренесува своето искуство во маркетингот и поединечно елементите на маркетинг. Тој ја подвлекува важноста на научната дејност и теоретското искуство во овој сектор, како и бенефициите на маркетинг-менаџерите од практично решавање на различни проблеми и како менаџерите се справуваат со истите (Levy, 2012).

Воопшто, постојат повеќе модели за стратешки менаџмент, но генерално земено сите содржат заеднички елементи во нивните модели како што се: окружувањето, формулирањето на стратешкијата, извршувањето на стратешкијата и на крајот оценка и контрола на остварувањето на стратешкијата. Редоследот на активностите кои му служат како алатки на менаџерот кој треба да ги избере приоритетните стратегии во дадена ситуација, зависи од четири фактори и тоа: стратешкото планирање, потребните ресурси, организационата структура и стратешката контрола.

Кај стратешкиот менаџмент потребно е донесување на ефикасни одлуки. Многу често, ефективното носење на одлуки е исто што и носењето на добри одлуки.

Донесувањето на добри и квалитетни одлуки е особено важно при носење на одлуки кои директно влијаат врз работниот процес на едно трговско друштво. Два елемента се важни при развивањето на експертиза во менаџирањето при донесување одлуки: прво е искуството и второ е моделот или шемата која го поврзува искуството со реалноста во трговското друштво. Исто како возењето кола или свирењето на инструмент, кое зависи од еден ментален процес кој со координација се претвора во физички, познавањето на физичките карактеристики е важно во пренесувањето на одлуките при координација и нивно имплементирање во работниот процес. Експертизата се развива со употреба и избирање на различни модели кои го креираат менаџирањето на донесување одлуки, а во себе содржат препознавање на проблемите, рангирање и елиминирање на одлуки, препознавање на последиците, со цел да се избере менаџмент кој ќе ги максимизира ефектите на успех со самото донесување на одлуки (Carter, 2013). Концептот на стратегиски анализи се разбира и се дефинира различно од различни автори и истиот различно се позиционира во процесот на менаџирање на стратегиите. Не земајќи ги предвид разликите, одредена логика и заклучок може да се извлече како заеднички карактер. Кога се анализираат различни стратегиски анализи и менаџирање на стратегии се дефинираат модели на менаџирање, со тоа што на менаџертите не само што им се понудени модели за анализирање туку и избор кога и каде да се анализира процесот на креирање на стратегиска анализа (Vaitkevičius, 2006).

Стратегискиот менаџмент може да се дефинира на различни начини. Стратегискиот менаџмент од аспект на одлучувањето претставува збир на менаџерски одлуки и акции кои ги детерминираат долгорочните перформанси на бизнис-асоцијацијата. Или, тоа се менаџерски одлуки кои ја позиционираат и одредуваат каде се наоѓа бизнис-асоцијацијата во нејзиното окружување. Доколку се приоѓа кон дефинирање на стратегискиот менаџмент од аспект на предусловите, тогаш тука се потенцираат сите предуслови кои се неопходни за подготовка на ефикасни стратегиски одлуки, со кои се насочува идниот тек на асоцијацијата. Тука, особено е важно испитувањето на сегашното и идното окружување, формулирање на целите, донесување, извршување и контрола на одлуките поврзани со остварување на целите. Доколку стратегискиот менаџмент се дефинира од аспект на фазите низ кои се спроведува, тогаш ќе се дефинира формулирањето, извршувањето и оценката на акциите кои ќе овозможат бизнис-асоцијацијата да ги оствари своите поставени цели. Кога се формулира стратегијата, се идентификуваат внатрешните предности и слабостите, се идентификуваат екстерните можности и

ограничувања, се утврдува мисијата, се формулираат целите, се развиваат алтернативни стратегии, се прави нивна анализа и се дефинира стратегија на извршување (Daft, 2012). Генерално, стратегискиот менаџмент во една бизнис-асоцијација претставува проактивен процес на остварување долгорочна компатибилност во предвиденото окружување (Vaitkevičius, 2006). Стратегискиот менаџмент ги снабдува сите вработени преку највисокото ниво во бизнис-асоцијацијата со јасен концепт за тоа што таа како асоцијација се обидува да оствари. Стратегискиот менаџмент, доколку правилно се насочи, создава логична основа за трансмисија и добра прераспределба на ресурсите, било да станува збор за технички, човечки или финансиски ресурси. Стратегиските менаџери потребно е постојано да ги набљудуваат факторите на стопанисување и како економијата се развива и треба да бидат подготвени да ги променат стратегиите ако тоа е потребно, се` со цел да постигнат успех во работењето на бизнис-асоцијацијата.

Терминот стратегија потекнува од грчкиот збор „*strategos*“, кој значи генерал, војсководец, односно водење на голема војска. Стратегијата се јавува како планска акција за насочување на трговското друштво кон остварување на мисијата и целите. Стратегијата зазема централно место во стратегискиот менаџмент. Стратегијата се однесува на идните насоки за развој на трговското друштво. Таа ја определува ориентацијата за раст и развој на трговското друштво. Оттука, за да има успешна стратегија во самото трговско друштво, неопходно е постоење на мрежа на меѓусебно поврзани стратегии.

Деловната стратегија на бизнис-асоцијацијата се однесува на одлуките кои се донесуваат на ниво на асоцијацијата кои акцентот го ставаат на постигнување конкурентска предност. Двете најзастапени рамки на деловна стратегија се класификацијата според Miles and Snow, и таа според Porter. Рамката на Miles, Snow од 1978 година се однесува на алтернативните начини на кои организациите му пристапуваат на пазарот каде планираат да го пласираат својот производ (претприемнички проблем) и создаваат структури и процеси (административни и технички проблеми) за успешно да ја спроведат својата стратегија. Тие издвоиле четири најчести практики на организациите за справување со претприемничкиот проблем. Првите се истражувачите кои на пазарот постојано се обидуваат на најдат нови можности за производот на пазарот, додека пак оние што го штитат пазарот, вторите, се обидуваат да заштитат дел од пазарот и да воспостават стабилна група на производи и потрошувачи. Третиот тип, оние кои ги вршат анализите имаат средишна позиција со тоа што ги следат истражувачите во новите пазарни области, но истовремено штитат стабилна група на производи и потрошувачи.

Четвртиот тип, реакторот, нема доследен одговор на претприемничкиот проблем. Porter предложил на деловната стратегија да се гледа како на резултат од начинот на кој претпријатието создава конкурентска предност (на пр. диференцијација или ниски трошоци) и на кој го дефинира опсегот на пазарна покриеност (т.е. насочен или за целиот пазар). Walker, Rikert ги спојуваат овие стратегиски рамки со тоа што воведуваат разлика помеѓу оние што ги бранат ниските цени и оние што ја бранат диференцијата (Slater et al., 2011).

Кога се говори за стратегија и пристап, бизнис-системите се клучна компонента на модерните бизнис-асоцијации за поврзување на податоците, информациите, луѓето и технологијата во краен резултат на добар и организиран менаџмент. Бизнис-интелигенцијата е сет на концепциски методи и процеси кои поддржуваат подобрување на донесувањето на одлуки во една бизнис-асоцијација. Со имплементирање на еден ваков систем се зголемува комплексноста на анализата и успешното менаџирање на асоцијацијата. Трговски друштва, големите корпорации, како и банките избираат и готови системи за внес на податоците во бизнис-интелигентен систем. Бизнис-асоцијациите во овој дел се помалку развиени од аспект на софтвер што не е и потребно толку за нив, но сепак ги следат промените. Со интензивното користење на иститите и персонализирање соодветно на бизнис-асоцијацијата, комплексноста на системите се зголемува и развојот е рапиден (Stefanova, Kabakchieva 2012). Во одреден временски период се применуваат три вида на приоди во формулирањето на стратегијата во бизнис-асоцијацијата. Кога менаџерите се наоѓаат во улога на претприемачи, тогаш тие го применуваат претприемничкиот приод и тие применуваат проактивен начин на барање можности и иновации. Кога менаџерите пак, применуваат реактивни решенија за постојните проблеми, тогаш станува збор за адаптивен приод во формулирање на стратегијата. Овде не станува збор за истражување на нови можности и менаџерот презема мали чекори со кои не оди многу во истражување и во иднината. Кога менаџерите применуваат научни методи за откривање на нови можности и за решавање на проблемите, станува збор за плански приод во формулирање на стратегијата. Клучна улога и во бизнис-асоцијациите, има оној на кого е доверено да планира во бизнис-асоцијацијата, односно да предвидува и да користи разни научни техники за развивање на сеопфатни планови, да прави сестрана и системска анализа посебно на проценката на трошоците и посебно на анализата на влијанието на окружувањето врз соодветната бизнис-асоцијација. Во табелата 2.1 се

прикажани основните карактеристики на трите приоди на формулирање на стратегијата во една бизнис-асоцијација.

Табела 2.1. Карактеристики на претприемнички, адаптивен и плански приод на формулирање стратегија

Карактеристики	Претприемнички	Адаптивен	Плански
Мотив за одлучување	Проактивен	Реактивен	Проактивен и реактивен
Цели на бизнис-асоцијацијата	Поголем број на членство и нови услуги	Неодреден	Ефикасност и раст
Оценка на предлозите	Пресуда	Пресуда	Аналитична
Избор направен од	Претприемачот	Преговарање	Менаџментот
Хоризонт на одлуките	Долгорочен	Краткорочен	Долгорочен
Посакувано окружување	Неизвесност	Извесност	Ризик
Поврзаност на одлуките	Неповрзани	Неповрзани	Интегрирани
Флексибилност	Флексибилен	Адаптибилен	Ограничуван
Начин на движење	Смели одлуки	Претпазливи чекори	Глобална стратегија
Насока на визијата	Општа	Нема	Конкретна
Услови на користење			
Извор на моќ	Претприемачот	Поделена	Менаџерот
Цели на бизнис-асоцијацијата	Оперативни	Неоперативни	Оперативни
Окружување на бизнис-асоцијацијата	Корисно	Комплексно и динамично	Предвидливо и стабилно
Статус на бизнис-асоцијацијата	Ново	Мало, формирано	Големо

Извор: Henry, M.(1973), "Making in Three Models", *California Management Review*, Vol.16, No.6, pp.44-49.

Во секојдневието, и во формулирањето на стратегијата и водењето на бизнис-асоцијацијата, обично многу мал број на бизнис-асоцијации се одлучуваат за стриктна примена на еден од трите начини на формулирање на стратегијата. Обично се прави во пракса нивна комбинација која ги одразува потребите на бизнис-асоцијацијата во дадените услови.

Формулирањето и изборот на стратегијата е процес во бизнис-асоцијацијата кој опфаќа повеќе фази. Кога се планира каква стратегија менаџерот ќе примени, клучни се повеќе фактори во тој избор. Затоа најнапред треба да се разработат сите елементи и да се согледаат истите како предуслов за успешна активност. Како и во трговските друштва, и во бизнис-асоцијациите, развојот на системите на планирање може да се согледа низ 4 фази (Hitt et al.2012) и тоа: финансиско планирање, долгорочно планирање, стратегиско планирање и стратегиски менаџмент. **Финансиското планирање** се однесува на изработка на годишен буџет и финансиски план кои претставуваат рамка на бизнис-

асоцијацијата за планирање на активностите на секорите. Во сите овие фази прво се јавува финансиското планирање и тоа се сведува на подготовка на буџет, кој претставува план на приходи и расходи за тековната година. Согласно актите на бизнис-асоцијациите истиот се подготвува од менаџерот - извршниот директор, а потоа истиот се одобрува од органите и телата на бизнис-асоцијацијата со цел да биде оперативен и се однесува на активностите на бизнис-асоцијацијата во наредната година. Планирањето засновано на предвидување се однесува на предвидување на идните фактори како основа за поефикасно планирање на целите што сака да ги оствари бизнис-асоцијацијата. Кај **долгорочното планирање**, се прават не само годишни планирања, туку и планирања на подолг период (за мандатниот период на органите и телата на една бизнис-асоцијација кој период може да биде две или најмногу 5 години). Овде многу важна е ефективната алокација на ресурсите бидејќи за остварување на целите неопходно е постоење на адекватни ресурси. **Стратегиското планирање** кај бизнис-асоцијацијата предвидува планирање на одредена финансиска и логистичка рамка за изработка на одредена стратегија со која бизнис-асоцијацијата сака да ја постигне целта во дадениот момент. **Стратегискиот менаџмент** и неговите нивоа во бизнис-асоцијациите можат да се класифицираат во зависност од организационата структура на самата бизнис-асоцијација.

Формалната организациона структура по својата природа може да биде едноставна и сложена. Па оттука постојат: организациона структура со едно ниво на стратегиски менаџмент; организациона структура со две нивоа на стратегиски менаџмент и организациона структура со три нивоа на стратегиски менаџмент. Кај едноставната организациона структура обично станува збор за мала бизнис-асоцијација која има само еден домен на дејствување. Кај бизнис-асоцијациите со сложена организациона структура постојат три нивоа на стратегиски менаџмент и тоа на ниво на бизнис-асоцијацијата, на ниво на дирекции или сектори и на ниво на одделенија во рамките на тие сектори. Кај стратегиски менаџмент на ниво на бизнис-асоцијацијата се гледа во која област е бизнис-асоцијацијата, при што во Република Македонија има случаи една бизнис-асоцијација да покрива само една одредена област, а има и бизнис-асоцијации кои покриваат повеќе секторски области или подрачја. Истата може да ја прошири областа и тоа ќе го направи доколку има потреба на пазарот, барање од трговските друштва или слично и доколку има ресурси за извршување на активностите.

Стратегиски менаџмент на ниво на сектор означува како секој одделен сектор или одделение во бизнис-асоцијацијата ќе се обиде да ја оствари својата мисија. Во оваа

ситуација, за секој сектор се развива посебна стратегија, се прави посебен план и се планираат ресурси за остварување на целите. Стратегиски менаџмент на ниво на одделенија или центри во рамките на секторите дава патоказ каква поддршка треба да им биде дадена на стратегиите на ниво на сектор и на ниво на бизнис-асоцијација.

Постојат неколку модели на стратегиски менаџмент (Liviu, 2008, p.452). **Кај првиот модел** на стратегиски менаџмент кој е составен од 4 фактори се применува системски приод. Моделот покажува како стратегијата на бизнис-асоцијацијата мора да балансира меѓу барањата поставени од претпријатијата од една и од вработените од друга страна. Кај овој модел, стратегиското планирање е клуч за поврзување меѓу стратегискиот менаџмент и екстерното окружување на бизнис-асоцијацијата. Со стратегиското планирање се испитуваат можностите и ограничувањата во окружувањето и предностите и слабостите во бизнис-асоцијацијата. Потоа се приоѓа кон формулирање на алтернативни стратегии и се врши избор на стратегија за која ќе биде потребно да се ангажираат ресурси. Вториот фактор, потребните ресурси, вклучува финансиски, физички, информативни и кадровски ресурси. Третиот фактор се однесува на испитување на соодветноста на постојната организациона структура за да се изврши прифатената стратегија. Четвртиот фактор се однесува на контрола на стратегијата која означува оценување на извршување на стратегијата. Контролата е интерна и екстерна. Интерната стратегиска контрола опфаќа набљудување на алокација на ресурсите и предлага промени за подобро извршување на стратегијата, додека екстерната контрола вклучува мерење на успехот на бизнис-асоцијацијата. Притоа, секој од четирите фактори го поврзува стратегискиот менаџмент со интерното и екстерното окружување на бизнис-асоцијацијата, а секој фактор влијае директно или индиректно на другите три фактори (Meyer, 2007, p.23).

Вториот модел на стратегиски менаџмент започнува со оценување на можностите и ограничувањата што ги нуди екстерното окружување, како и предностите и слабостите што ги нуди интерното окружување, како предуслови за формулирање на стратегијата. Формулирање на стратегијата претставува дефинирање на мисијата на бизнис-асоцијацијата, изработка на стратегии и формулирање политика. Потоа следува извршување на стратегијата што претставува процес на активирање на стратегиите и политиките, преку програми, буџети, процедури, интерни акти. И на крајот, оценување и контрола како фаза во процесот на стратегискиот менаџмент претставува процес на набљудување на активностите на бизнис-асоцијациите и остварените резултати. За ефективно оценување и контрола потребни се точни, брзи и повратни информации.

Процесот на стратемиски менаџмент кој опфаќа оценување на окружувањето (оценка на трговските друштва, оценка на партнерите кои соработуваат со бизнис-асоцијацијата, оценка на условите на стопанисување и сл.), формулирање на стратегијата, извршување на стратегијата и оценување и контрола на стратегијата, претставува логичен начин на изразување на стратемискиот менаџмент, кој не може да биде универзално применлив за сите бизнис-асоцијации, туку истиот ќе зависи од видот на бизнис-асоцијацијата.

Пазарните информации се силно поврзани со способноста на бизнис-асоцијацијата ефикасно да спроведува маркетинг-стратегии, да развива нови услуги за своите трговски друштва - членки и да ги постигне зацртаните бизнис-перформанси. Без пазарните информации и најновите случувања на пазарот не постои можност за бизнис-асоцијацијата да се задржи чекор напред со своите корисници на услугите, како и со конкуренцијата. Затоа највисокиот менаџмент во бизнис-асоцијацијата обично е активен учесник во собирањето на информации за пазарот. Од клучните носители на одлуки во асоцијацијата се очекува да бидат во постојан контакт со најновите информации од пазарот и истите да бидат имплементирани и во самата бизнис-асоцијација (Harmancioglu, 2011).

2.2. ФАКТОРСКА АНАЛИЗА ПРИ ФОРМУЛИРАЊЕ ЦЕЛИ ВО БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИИТЕ

Кога станува збор за формулирање на стратегијата во бизнис-асоцијацијата согласно актите на коморите, тогаш станува збор за анализирање на постојната ситуација од страна на претседателот, извршниот директор и директорите на дирекциите во зависност од големината на бизнис-асоцијацијата. Согласно процедурите за управување со квалитет во една бизнис-асоцијација предвидено е на годишно ниво да се формулира стратегијата за работа на бизнис-асоцијацијата. Таа стратегија преточена како Програмски насоки за работа на бизнис-асоцијацијата се дава на верификување од највисокиот орган на управување во бизнис-асоцијацијата, а тоа е Собранието. Бидејќи верификуваната стратегија треба да се спроведе, претседателот, извршниот директор и директорите на дирекциите од бизнис-асоцијацијата, потоа таа стратегија ја преточуваат во месечни планови кои треба да се остварат се` со цел да се задоволат барањата на трговските друштва-членки од една страна и да се обезбедат финансиски средства за реализација на тие активности, од друга страна. Се потенцира фактот дека бизнис-асоцијациите се

непрофитни организации, па оттука тие не обезбедуваат финансии за остварување на приходи, туку за реализација на настаните предвидени во стратегијата.

Во бизнис-асоцијациите со посложена организациона структура се формулираат стратегии и на трето ниво, познати како функционални стратегии. Функционалните стратегии се стратегии со кои се максимизира ефикасноста во искористувањето на ресурсите на дирекциите/секторите и во создавањето конкурентска предност пред другата бизнис-асоцијација. Функционалните стратегии може да се развијат во различни области/одделенија во рамките на бизнис-асоцијацијата и тоа: сектор за здруженија, сектор за услуги, сектор за финансии, сектор за едукација и слично, повторно зависно од видот и големината на бизнис-асоцијацијата.

Претходно донесените цели врз основа на стратегиските планови можат да претрпат измена во зависност од влијанието на некои битни фактори. Тие фактори се однесуваат на ситуацијата во окружувањето во кое функционира бизнис-асоцијацијата, нејзината внатрешна состојба и вредносниот систем кој го промовира врвниот менаџмент. Силите и движењата во окружувањето во кое делува асоцијацијата влијаат на воведувањето на целите на повеќе начини. Така, нормативните и законодавните мерки во врска со давачките и даночниот систем, заштитата од појавата на монополи и почитувањето на конкуренцијата на пазарот, заштитата на животната средина, заштитата на интересите на потрошувачите итн., можат да го попречат остварувањето на некои цели кои се покажале премногу амбициозни за профитабилноста на бизнис-асоцијацијата. На истиот начин делуваат и притисоците од синдикатите во врска со покачување на платите, намалувањето на работната програма, промена на одредени услови за работа итн. Трговските друштва од друга страна сакаат да користат услуги по најниски можни цени и тарифи, а тоа можат да го понудат само дел од ривалите на пазарот. Оние асоцијации кои се во квази-монополска позиција може да наметнат цени и услови кои ќе ја оптоварат асоцијацијата, а со тоа ќе влијаат и на нејзините трошоци за креирање на соодветната услуга. Втор фактор кој го одредува воспоставувањето на целите е внатрешната ситуација на бизнис-асоцијацијата, ресурсите кои ги има на располагање и распоредот на овластувањата за донесување одлуки по хиерархиски линии. Добро организираната активност, адекватноста на ресурсите достапни за развој на таа активност, соодветната организациска клима, и општата грижа за ефикасноста и конкурентниот раст се силни аргументи за решавање на амбициозни цели, а можат да бидат напорни за целиот персонал на бизнис-асоцијацијата. Внатрешните односи на моќ во асоцијацијата, кои се гледаат од извештаите помеѓу

врвниот менаџмент и менаџерите и стручњациите на полето за стратегиско планирање, исто така ја условуваат големината на целите кои се воспоставуваат (Liviu, 2008).

2.3. ПРОЦЕС НА ФОРМУЛИРАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ ВО БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИЈАТА

Процесот на формулирање на целите се разликува и е поразличен кај бизнис-асоцијациите отколку кај останатите трговски друштва. Така, ако се анализира усвојувањето на *управувањето по пат на цели*, за бизнис-асоцијациите тоа не е факултативно, туку е задолжително, особено кога се однесува на усвојување и употреба на ефикасен маркетинг кој дава солидни резултати, особено во врска со маркетиншките програми на кои се темелат. Според повеќето дефиниции, употребата на *управување по пат на цели* во ваквите бизнис-асоцијации се карактеризира со низа карактеристики поврзани со нивната големина, од кои најважни се следниве (Bird, 2012):

- *целта се дефинира во помалку детали*, во согласност со намалените хиерархиски нивоа. Најчесто бизнис-асоцијациите поставуваат цели насочени кон зголемување на членството, понуда на нови услуги, задоволни трговски друштва и добра соработка со Владата со цел разрешување на проблемите на членовите во тие бизнис-асоцијации. Понатаму, тие цели се делат на оперативно ниво, квантитативно, за секој вработен или по работни тимови, или на работни задачи кои како целина гарантираат постигнување на општата цел;
- *зголемувањето на обемот* значи и понагласена поделба на нивоата, а со тоа и на целите кои се користат за секое ниво, поради што целите подробно се претставени хоризонтално на секое ниво и вертикално помеѓу хиерархиски нивоа.

Слично како и управувањето по пат на цели, и кај **управувањето според буџетот**, бизнис-асоцијациите имаат посебни карактеристики и тоа:

- најголем број бизнис-асоцијации го користат наједноставниот метод: ги пресметуваат приходите и трошоците на ниво на целата асоцијација, а маркетиншките активности ги категоризираат како посебна група која се содржи во планираните трошоци;
- како што се зголемува обемот на бизнис-асоцијацијата, а особено со развојот на неколку оперативни единици, асоцијациите изготвуваат буџет (приходи и расходи) за секоја посебна единица.

Што се однесува до употребата на **управување според проекти кај бизнис-асоцијациите**, овој метод се темели на детални маркетиншки програми што ги изготвуваат самите бизнис-асоцијации, во чии рамки се создаваат активности кои може да доведат до успех бидејќи помагаат да се исполнат целите зацртани во маркетиншките програми. Наједноставно кажано, *управувањето според проекти кај бизнис-асоцијациите* се отсликува во правењето распореди за одделните сектори, во изработката на „работни програми“ кои содржат поединечни задачи за работниот персонал кои треба да ги спроведе таквите програми, без разлика дали овие активности се одвиваат на дневно, седмично, месечно, па дури и квартално ниво.

Подготовката на „посебни програми“ кај бизнис-асоцијациите е посложена форма на *управувањето според проекти*. Тие претставуваат привремен план за извршување на активности чија природа соодветствува со плановите. На пример, за да учествуваат трговските друштва кои членуваат во бизнис-асоцијацијата на одредени саеми, изложби и слично, сите активности поврзани со учеството мора да се испланирани во форма на програма. Уште посложена форма на *управувањето според проекти* во бизнис-асоцијациите е изготвувањето на поединечни проекти кои се наменети за одделни деловни области.

На крај, улогата на **управувањето според услуга/активност која ја користат трговските друштва** е мошне важна во маркетиншките активности на бизнис-асоцијациите, особено кога на концепти од типот на стратегиски и тактички маркетинг им се дава оперативна форма. Таа улога особено доаѓа до израз во бизнис-асоцијациите чија област на делување се состои од различни бизниси кои ако се анализираат од гледиштето на *управување според услуги* изгледаат како одделни сегменти. Најчесто таквите бизнис-асоцијации ги организираат бизнисите одделно, односно секоја област се смета како „центар за постигнат резултат“ со посебен систем за управување чија цел е да го спроведе управувањето според услуги (Valerică, Valeriu, 2012).

Секоја планска активност во една бизнис-асоцијација е насочена кон постигнување на одредена цел. Со остварување на целта на бизнис-асоцијацијата се придонесува кон остварување и на мисијата на бизнис-асоцијацијата. Целите всушност претставуваат разработка на мисијата на бизнис-асоцијацијата. Мисијата е една релативно трајна и подолгорочна, додека целите може да бидат неколку и тие може да се менуваат со текот на времето. Формулираните цели во бизнис-асоцијацијата овозможуваат координација и насочување на активностите на бизнис-асоцијацијата и на организационите единици во

рамките на бизнис-асоцијацијата. Целите го насочуваат управувањето, тие ја определуваат организациската структура за нивно остварување и тие претставуваат основа за алокација на ресурсите на бизнис-асоцијацијата. Целите се водич за акција, основа за мерење на извршувањето и исто така се и сила на мотивирање. Процесот на формулирање на целите во бизнис-асоцијацијата е повеќе од неопходен бидејќи со дефинирање на целите се определува позицијата на бизнис-асоцијацијата во неговото окружување. Целите помагаат да се координираат одлуките и одлучувањето, целите обезбедуваат извршување на стандардите, овозможуваат да функционира контролата, претставуваат појдовна основа за изработка на политиките и плановите, ги насочуваат активностите во бизнис-асоцијацијата и сл. Формулирањето и остварувањето на реални цели е суштина на добриот менаџмент. Кога се формулираат целите може да се однесуваат на подобрување на квалитетот на понудените услуги на бизнис-асоцијацијата, на растот на бизнис-асоцијацијата во смисла на зголемување на членството на бизнис-асоцијацијата, на зголемување на нејзината ефикасност, на општествената одговорност, на благосостојба на вработените, на зголемување на спектарот на услугите кои ги нуди бизнис-асоцијацијата спрема трговски друштва-членки и други цели.

Од аспект на времето, целите може да бидат долгорочни, среднорочни, краткорочни и оперативни. Од аспект на значењето и опфатот на активностите на кои се однесуваат може да бидат стратегиски, тактички и оперативни. Стратегиските цели всушност претставуваат насока за тоа каде бизнис-асоцијацијата сака да биде во иднина и истите се однесуваат на бизнис-асоцијацијата во целина. Тактичките цели дефинираат резултати што треба да ги остворат главните дирекции или сектори и одделенијата во рамките на дирекциите и истите се однесуваат на средниот менаџмент во бизнис-асоцијацијата. Оперативните цели претставуваат конкретни резултати кои според планираното треба да ги остварат одделенијата или центрите во бизнис-асоцијацијата, тие се прецизни и мерливи и се однесуваат на менаџментот на пониско ниво.

Од аспект на организациската структура на бизнис-асоцијацијата може да постојат цели на три нивоа: цели на ниво на бизнис-асоцијација, цели на ниво на дирекциите, секторите и цели на одделенијата или службите во рамките на дирекциите. За да бидат ефективни целите треба да бидат: остварливи, конкретни, мерливи, да бидат временски определени, јасно да бидат дефинирани, да бидат во пишана форма со цел нивно следење и контрола и др. Откога целта ќе биде формулирана, потребно е да се одлучи како истата

ќе биде остварена. Всушност, стратегијата претставува планска акција за насочување на бизнис-асоцијацијата кон остварување на визијата, мисијата и целите.

Согласно Планот за активности за наредната година кој бизнис-асоцијацијата го подготвува на крајот на тековната година, а согласно стандардите за квалитет и интерните акти на асоцијацијата, се утврдуваат повеќе цели кои, пред сè, бизнис-асоцијацијата ги поставува во функција на задоволување на потребите на своите трговски друштва кои членуваат во бизнис-асоцијацијата. Доколку една од целите на бизнис-асоцијациите е зголемување на бројот на трговските друштва-членки тогаш најпрво во генералната стратегија се поставува планот на активности на бизнис-асоцијацијата со кои активности ќе се постигне саканата цел. Преку формулирање на активностите кои се наменети за задоволување на потребите на трговските друштва, преку зголемување на бројот на активности од претходниот период, преку поголем настап на трговските друштва-членки на бизнис-асоцијацијата на странски пазари, на саемски манифестации, едукативни настани и други форми на активности може да се постигне целта на зголемување на бројот на членките.

Придонесите од стратегиското планирање на процесот на одлука и формулирање на целите се синтетизирани и интегрирани со литературата за организациска структура. Добиените резултати опишуваат како карактеристиките на една бизнис-асоцијација влијаат врз стратегискиот процес на одлука, односно влијанието на организационата структура. Дискутирани се различни модели на стратегиски процеси и нивните карактеристики кои се поврзани со различни организациски структури, со што се добиени алтернативни модели на стратегии при процесот на одлучување (Fredrickson , 1986).

Современите трендови на глобалната конкуренција, брзиот технолошки развој, зголемената употреба на менаџмент на информациски системи и интернет, развојот на настаните во планирање и контрола на управувањето на размислувањето, како и менување на демографијата, прават притисок врз профитните и непрофитните организации. Како последица на тоа, трговските друштва имаат сè повеќе и повеќе тешкотии во постигнување на одржливи перформанси и правилно формулирање на целите и тие се принудени да бараат нови методи на управување за да се развијат врвни процеси кои ќе се справат со постојните процеси, трендови и случувања. Затоа стратегискиот менаџмент на перформансите е оној кој ќе помогне во овој процес и оној кој ги поддржува бизнис-асоцијациите во извршување со подобри перформанси и подобро формулирање на нивните цели (Grigore et al. 2009).

2.4. ИЗБОР НА СТРАТЕГИЈА

Планирањето и изборот на стратегијата во бизнис-асоцијацијата може да се подобри со употреба на алатки за стратешко планирање кои се прошируваат до димензии кои го обединуваат карактерот на менаџерот со комплетниот систем на функционирање на асоцијацијата (Gudonavičius, et al. 2009). Во изборот на стратегија за една бизнис-асоцијација се разработуваат следните три вида на стратегија, и тоа општа, генеричка и функционална. Овде ќе бидат дефинирани генерално општите стратегии во бизнис-асоцијацијата, а поединечно во примери истите ќе бидат претставени како се одразуваат односно, истите како би се отсликале во една бизнис-асоцијација.

Општата стратегија дава ориентација **на растот** на бизнис-асоцијацијата во антиципирано окружување. Постојат 4 групи на општи стратегии:

- стратегии на раст во бизнис-асоцијацијата кои овозможуваат зголемување на бројот на членовите на бизнис-асоцијацијата и зголемување на финансиските средства на бизнис-асоцијацијата кои ќе бидат наменети за организација на уште поквалитетни активности за трговските друштва;
- стратегии на стабилност во бизнис-асоцијацијата кои се карактеристични за бизнис-асоцијацијата која подолго функционира на пазарот и која трговските друштва ја препознаваат. Значи целта на таа бизнис-асоцијација не е да се претставува кај трговските друштва - потенцијалните членки, туку да се промовираат активностите кои таа ги прави на професионален начин, а самата препознатливост е очигледна. Но секако, и овде бизнис-асоцијацијата на подолг рок мора да направи стратегии кои ќе внесат новини во работењето од една страна, но и креативност кај вработените и менаџерите од друга страна;
- стратегии на намалување во бизнис-асоцијацијата се оние каде има намалување на постојната сила и препознатливост на работа на бизнис-асоцијацијата. Со мерките кои ги презема бизнис-асоцијацијата може да се случи бројот на членките да се намалува, преку тоа финансиите да се намалуваат, да нема развој на проекти и други услуги кои се нудат на членовите од страна на оваа бизнис-асоцијација;
- комбинирани стратегии во бизнис-асоцијацијата претставуваат комбинација на различни стратегии (стратегија на раст, на стабилност, на намалување), која комбинација претставува слика на промените кои настануваат во окружувањето.

Вториот вид на стратегии се генерички стратегии. Тие претставуваат стратегии на ниво на бизнис-асоцијација или на ниво на сектори или здруженија во бизнис-асоцијацијата и со овој вид на стратегии се остварува предност во еден сегмент, во едно здружение или една услуга, односно тие се секторски специјализирани и насочени.

На крајот, третиот вид на стратегии, односно **функционалните стратегии** ги има во посложени структури на бизнис-асоцијации кои генерално имаат и поголемо искуство на работење и традиција и каде се формулираат стратегии на пониско ниво. Доколку станува збор за едно здружение, тогаш функционална стратегија за тоа здружение ќе биде формулирање на бројот на трговски друштва кои треба да ги опслужува тоа здружение, бројот на закони кои треба да ги подготви службата која работи во здружението, бројот на промоции кои треба да ги направи со цел задоволување на барањата на трговските друштва и на крај направените контакти на тоа здружение и поврзување со слични такви здруженија од странство. Кај оваа бизнис-асоцијација ако се земе друг оддел односно сектор (на пример, финансии), тогаш главно подрачје за формулирање на функционална стратегија може да биде зголемување на членарината од трговските друштва, добивање на дополнителни средства од учество во проекти и слично.

И на крајот, ако во бизнис-асоцијацијата се набљудува друга област, односно одделение, како на пример, центарот за едукација кој делува во самата бизнис-асоцијација, тогаш во тој центар главно подрачје за формулирање на функционална стратегија ќе биде развој на трговските друштва во вештини и дополнителни знаења кои ќе доведат до преквалификација или надградба на знаењето, унапредување на личните вештини на поединците кои работат во трговски друштва, развој на човечките односи, а преку тоа развој на самите трговски друштва и слично.

2.4.1. Избор на општа стратегија во бизнис-асоцијацијата

Стратегискиот менаџмент почнува со формулирање на мисијата, целите и стратегијата на бизнис-асоцијацијата. Потоа следува *анализа на ситуацијата*, која ги содржи надворешните можности и заканите, но и силните и слабите страни на самата бизнис-асоцијација. Анализата на ситуацијата води до *формулирање на јасен стратегиски план*, кој потоа треба да се *спроведе*. Стратегискиот менаџмент е збир од одлуки и активности кои се користат за да се формулираат и да се спроведат стратегиите со кои бизнис-асоцијацијата ќе биде подобро приспособена на нејзиното окружување.

Стратегискиот менаџмент е процес кој им помага на менаџерите да одговорат на стратегиски прашања од типот: Каде се наоѓа асоцијацијата сега? Каде сакам да ја видам асоцијацијата? Какви се промените и трендовите во конкурентното окружување? Какви активности би ни помогнале да ги постигнеме нашите цели? (Guga,2010)

Изборот на стратегија во бизнис-асоцијацијата зависи од поставените цели. Изборот зависи и од предностите и недостатоците на бизнис-асоцијацијата како целина, но и од нејзините сектори поодделно, но исто така и од можностите и опасностите кои се јавуваат во окружувањето. Стратегијата претставува начин и патоказ кој води кон реализација на поставената цел. Сите сектори во една бизнис-асоцијација треба да имаат свои цели, кои се преточуваат на крај во цели на ниво на целата бизнис-асоцијација и сите тие треба да имаат своја стратегија. Постојат следните фази при изборот на стратегија (Guga,2010):

I фаза - прецизирање на положбата во која се наоѓа секторот;

II фаза - која положба сака соодветниот сектор да ја достигне;

III фаза - каде ќе се најде соодветниот сектор ако ништо не се менува;

IV фаза - што не може да се преземе и

V фаза - како да се пополни празнината (избор на стратегија).

2.4.1.2. SWOT-анализа во бизнис-асоцијацијата

Во бизнис-асоцијацијата, врз основа на информациите, се генерираат алтернативни стратегии кои се на располагање за дадени ситуации, при што се користат разни техники, како што се: SWOT-анализа, портфолио матрица, матрица за општа стратегија и др. Во третата фаза, односно фазата на одлучување, се применува квантитативната матрица за стратегиско планирање.

SWOT-анализата е позната метода која може да се користи во креирање на стратегијата. Ова е аналитички инструмент кој во 4 фази се обидува да ги прикаже силните страни, слабостите, можностите и заканите за одредена појава или ситуација во која се наоѓа бизнис-асоцијацијата.

Оваа анализа е неопходна пред сè поради фактот бизнис-асоцијацијата да го знае своето место и улогата во државата од една страна, но и да ги знае насоките кон кои треба да се насочи во иднина не само во земјата туку и надвор, од друга страна. Оваа анализа може да се разбере како приказ на внатрешната сила и слабоста на бизнис-асоцијацијата и надворешните можности и закани со кои истата бизнис-асоцијација се соочува. За

успешно функционирање на анализираната бизнис-асоцијација, таа анализа треба да биде ефективна, односно да произведува вистински работи кои се барани од страна на трговските друштва. Исто така, треба да биде ефикасна, што пак подразбира анализа на внатрешните компоненти, односно анализа на вработените, логистиката, опремата, финансиите и сл. Ефективно или успешно работење кое е засновано на ефикасен начин може да се оствари ако се искористат силните страни, ако се отстранат слабостите, ако се искористат можностите и ако се избегнат заканите за бизнис-асоцијацијата. Изработката на SWOT-анализата е едноставна и не бара голема формалност.

Многу често, можно е да се најде и поимот **TOWS-матрица за SWOT-анализа**. Лесно е да се забележи дека се работи за обратен редослед на буквите. Она што може да се даде како објаснување е дека за бизнис-асоцијацијата логично е прво да се внимава со надворешното окружување и заканите, доколку оваа форма на делување во стопанството сака да освои нови трговски друштва кои би членувале во иднина, но и да го подобри квалитетот на работење преку понуда на нови услуги, а потоа би требало да се сврти кон своите внатрешни предности и слабости.

Логичноста на ова размислување е во тоа што бизнис-асоцијацијата која е заштитник на интересите на своите членови, мора своето внимание да го насочи кон трговските друштва, бидејќи тие се оние за кои бизнис-асоцијациите и коморите постојат.

Во матрицата која се опишува постојат четири полиња:

Поле 1 - Комората има силни страни и има шанси.

Поле 2 - Комората има силни страни но постојат закани од околината.

Поле 3 - Комората има слабости, но има шанси кои доаѓаат од околината.

Поле 4 - Комората има слабости и има закани.

Но, сето ова што е досега направено не е доволно за една SWOT-анализа. Ако овде се запре, не може да се покаже дека е изведена успешна анализа. Затоа, за секоја комбинација на квадранти во матрицата мора да се определат стратегии. Од SWOT-матрицата се комбинираат 4 стратегии:

- S-O (ПМ) стратегии (Предности - Можности стратегии). Овие стратегии треба да ги искористат можностите кои се вклопуваат во силните страни на бизнисот;
- W-O (СМ) стратегии (Слабости - Можности стратегии). Овие стратегии треба да овозможат да се надминат слабостите на бизнисот додека се искористуваат можностите;

- S-T (ПО) стратегии (Предности - Закани стратегии). Овие стратегии треба да овозможат искористување на силните страни, додека се елиминираат или се намалуваат заканите од околината;
- W-T (СО) стратегии (Слабости - Закани стратегии). Овие стратегии треба да овозможат елиминирање на слабостите и оневозможување на надворешните закани да ги допрат токму тие слабости на бизнисот.

Имајќи ја предвид претходната елаборација, на Табела 2.2. е претставена SWOT-матрицата на Стопанската комора на Македонија.

Табела 2.2. – SWOT-матрица на Стопанска комора на Македонија

<p style="text-align: center;"><i>СИЛНИ СТРАНИ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Традиција, долготрајност и постоење од над 90 години работа во државата <li style="padding-left: 40px;">-Препознатливост <li style="padding-left: 40px;">-Професионалност во делувањето <li style="padding-left: 40px;">-Бројност -Моќ на членството прикажано преку членството на големите трговски друштва во државата, на бројноста и преку учеството во креирањето на политиките, плаќање на давачките, учеството во надворешно-трговската размена, но и преку можноста од разрешување на проблемите и прифаќање на предлозите од страна на регулаторите 	<p style="text-align: center;"><i>СЛАБИ СТРАНИ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Со оглед на доброволното членство, нема репрезентативност на стопанството во целина или на поодделна гранка на ниво на цела земја (законска пречка) <li style="padding-left: 40px;">- Потребна е постојана обука на кадарот <li style="padding-left: 40px;">-Старосна структура -Потребна е поголема посветеност на повеќе аналитика на вработените од здруженијата со цел нудење квалитетни решенија на трговските друштва
<p style="text-align: center;"><i>КОИ СЕ МОЖНОСТИТЕ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Воведување нови услуги за членките -Развој на регионалните канцеларии во регионалните комори низ Република Македонија 	<p style="text-align: center;"><i>ШТО СЕ ЗАКАНИ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Често менување на закони <li style="padding-left: 40px;">-Монетарната политика -Економска криза која делува во стопанството преку тоа и на реалниот сектор и банките
Извор: Сопствено истражување	

Преку резултатот од подготвени стратегии за справување со тековната состојба и подготовка за иднината и која ги опфаќа и внатрешните и надворешните фактори се доаѓа до добар одбранбен механизам за секој бизнис. Од оваа анализа најкарактеристична е

третата, односно П-О стратегијата која би и` овозможила на Комората да ги искористи нејзините силни страни и предности, а да ги елиминира своите недостатоци, се` со цел поголем успех на Комората во наредниот период на делување, односно нудење на поквалитетни услуги за позадоволни и побројни членки. Табела 2.3 ја прикажува анализата на внатрешното и надворешното окружување на Регионалната комора со седиште во Скопје која функционира во рамките на Стопанската комора на Македонија.

Табела 2.3. – SWOT-анализа за внатрешното и надворешното окружување на Регионална комора со седиште во Скопје при Стопанската комора на Македонија

ВНАТРЕШНО ОКРУЖУВАЊЕ	
Силни страни	Слаби страни
Над 60% од вкупниот број на активни трговски друштва во Македонија имаат седиште во скопскиот регион.	Недостиг на прецизна база на трговски друштва кои се со седиште во Скопје и прецизен преглед на секторите.
Регионалната комора со седиште во Скопје претставува регионално здружение на стопанствениците од реонот на Скопје и не постои друго такво здружение кое се залага за бизнис-интересите само на овој конкретен регион од Република Македонија.	Слаба препознатливост на домашно ниво како претставник на регионалната скопска економија.
Најголем процент на БДП е креиран во Скопскиот регион.	Непостоење на средства за промоција, на пример, посебен весник, веб-страница, кои би придонеле за градење на имиџот, претставување на активностите на Комората и слично.
Постоење можност за користење на инфраструктурата и стручната служба на Стопанската комора на Македонија.	План за среднорочна и долгорочна одржливост на Регионалната комора со седиште во Скопје врз база на посебни приходи од членарини и/или проекти.
Продолжување на градењето на меѓународна/регионална препознатливост на Регионалната комора со седиште во Скопје.	

НАДВОРЕШНО ОКРУЖУВАЊЕ		
Можности		Закани
Скопје е деловен, дипломатски, едукативен, финансиски центар на земјата.	Градење имиџ на Скопје како стопански регион со свои бренд-производи, туристичка и културна понуда.	Како регион носител на економската активност во земјата, трговските друштва имаат потреба од посебно внимание, информации, опфаќање со посебни проекти кои ќе значат регионално развивање и делување со различни засеганти страни.
Скопје е град дел од трипартитниот еврорегион ЕвроБалканс, заедно со Ниш и Софија, потребна е поголема инволвираност на Регионалната комора со седиште во Скопје во стратегиската определба на еврорегионот во делот на регионалниот стопански развој.	Поддршка од Советот на Европа и други меѓународни иницијативи кои го заживуваат ЕвроБалканс регионот.	Веројатност да се засени делувањето заради делувањето на бројните стопански асоцијации кои без оглед што се насочени кон претставување на севкупното стопанство, а со тоа и регионалното скопско и/или различни сектори се и со седиште во Скопје.
Близина до северната граница на земјата, можност за меѓугранична соработка со Србија и Косово преку ИПА2 компонентата.	Промоција на Регионалната комора со седиште во Скопје како доверлив партнер за структурите на Град Скопје и можност да се претставуваат ставовите, мислењата и предлозите на стопанството на различни нивоа, како енергетска ефикасност, алтернативни извори на енергија, животна средина, комунални работи, транспорт, туристичка промоција и сл.	Потешкотии во имплементација на средствата на ИПА 2 компонентата кон Србија и Косово.
Близина на технолошко-индустриски развојната зона Бунарцик.	Создавање на збратимени комори со странски комори, како од регионот, така и од други европски регионални комори.	Застој во заживувањето на поставениот ЕвроБалканс регион.
Извор: Сопствено истражување		

Стандардната SWOT-алатка за менаџирање се користи од страна на многу непрофитни организации во стратегиското планирање на одлуки, меѓутоа истата е многу ограничена. Релативната важност на овие фактори не е специфицирана, како стратегиските опции се рангираат во однос на тие фактори кои не се проценуваат, и најважно за непрофитните организации и бизнис-асоцијациите како мисијата или целта на организацијата може да биде потценета или дури и незабележана при употреба на оваа

алатка. За менаџирање конкретно на непрофитните организации, а оттука и кај бизнис-асоцијациите ја креираме MOWST-шемата со која се избегнуваат овие ограничувања заради додавање на мисијата како фактор, факторот на мерење и споредба и рангирање на системот со стандардната рамка на SWOT (Dobbs, Pisarczyk, 2012). Таа е прикажана во табелата 2.4 - MOWST-матрица.

Табела 2.4. – MOWST-матрица

		Factor Weight	Стратешки можности					
			Можност 1:		Можност 2:		Можност 3:	
			R	S	R	S	R	S
Мисија				0		0		0
				0		0		0
				0		0		0
				0		0		0
				0		0		0
	Вкупно	0		0		0		0
Можности				0		0		0
				0		0		0
				0		0		0
				0		0		0
				0		0		0
	Вкупно	0		0		0		0
Слаби страни				0		0		0
				0		0		0
				0		0		0
				0		0		0
				0		0		0
	Вкупно	0		0		0		0
Силни страни				0		0		0
				0		0		0
				0		0		0
				0		0		0
				0		0		0
	Вкупно	0		0		0		0
Закани				0		0		0
				0		0		0
				0		0		0
				0		0		0
				0		0		0
	Вкупно од сите ставки	0		0		0		0

Извор: Dobbs, M. E., Pisarczyk, T. (2012), “The MOWST Matrix for nonprofit strategic decision making”, *Journal of Business, Society and Government*, Vol.4, No.1, pp.29-45.

2.4.1.2. Портфолио-анализа

Изборот на општата стратегија на бизнис-асоцијацијата треба да покаже во кој правец бизнис-асоцијацијата ќе се насочува и ќе се развива, односно за одредениот период асоцијацијата каде и како ќе треба да се насочи кон зголемување на видовите на услуги

или кон одржување на постојните услуги со потребно ниво на квалитет. Портфолио-анализата претставува техника на управување со различни нивоа во портфолиото на бизнис-асоцијацијата. Во литературата за менаџментот и во практиката, развиени се повеќе портфолио-техники за оценување на одделите во бизнис-асоцијациите, а и воопшто во трговските друштва, а најпознати се:

1. Матрица 2x2;
2. BCG- матрица на раст/ учество;
3. GE- матрица на атрактивност на пазарот - деловната позиција;
4. Еволутивна матрица за производ - пазарен сегмент.

Кога станува збор за одредување на ефикасноста на портфолио-анализата треба да се подвлече дека стратегиските менаџери често ја употребуваат портфолио-анализата при изборот на стратегија, бидејќи таа се карактеризира со значајни предности, тргнувајќи од тоа што портфолио-анализата го снабдува врвниот менаџмент со техника за оценка на секое ниво посебно, за формулирање на целите и за алокација на ресурсите потребни за остварување на целите на тоа ниво на бизнис-асоцијацијата, и таа овозможува користење на екстерни емпириски податоци како дополнување на менаџерското размислување при оценувањето на потенцијалот на определено ниво на сектор, центар или област во рамките на бизнис-асоцијацијата.

При извршување на стратегијата, менаџерите имаат алатки за правилна примена на стратегиите. Извршувањето на стратегијата, менаџерот може да го направи одеднаш или сукцесивно, зависно од повеќе фактори. Во минатото, планирањето на сукцесијата се поистоветувало со планирање на замена. Така, во „General Electric“ од секој менаџер барале да наведе четири „резервни“ кандидати за својата позиција (Drucker, Heinemann, 1992).

Peter Drucker не се согласува со замислата за планирање на замена зашто смета дека не ги подготвува постојните менаџери за долгорочен успех во водството. Според Drucker, водачите кога влегуваат во корпорацијата треба тоа да го прават со намера да ја надживеат (Drucker, Collins 2009). Ако планирањето на сукцесијата не е исто како планирање на замена, тогаш што е? Затоа планирањето на сукцесијата се подразбира на следниов начин: „планирањето на сукцесијата е обезбедување на бизнис-асоцијацијата со тоа што се става успешен кадар на располагање за секое менаџерско ниво, така што во секое време има солиден резервен кадар на располагање за секое ниво“. Според оваа дефиниција, планирањето на сукцесијата се смета за подготовка на водачи со што со текот на времето

се зголемува ефективноста на водството. Од оваа дефиниција се издвојуваат четири начела, и тоа: (1) акцентот е ставен на успехот; (2) „резервниот“ кадар мора постојано да се обновува; (3) времетраењето на учеството во „резервниот“ кадар мора да е јасно и (4) мора истовремено да се размислува за краткорочно и долгорочно присуство во „резервниот“ кадар. Оваа дефиниција е динамична зашто е футуристичка. Според авторот Sharmar, ваквото гледиште одразува заедничко создавање и фаза на трансформација во која лидерите ја истражуваат иднината преку делување (Khumalo, Harris, 2008).

2.5. ИЗВРШУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА ВО БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИЈАТА

Менаџментот на информациски системи може да се користи во различни форми на бизнис-асоцијациите, како и од различни типови на бизниси. Идејата е да се креира алатка која ќе ги сублимира точните податоци во точно време од различните сектори на бизнис-асоцијацијата и ќе предложи готови информации до менаџментот, а со тоа и ќе се прецизира начинот на донесување на одлуки на менаџментот. Анализирани се системите на подредување на информациите, начинот на систематизирање и рангирање на истите, како и начинот на кој истите служат при донесување одлуки од страна на менаџментот. Резултатите покажуваат дека менаџментот кој ги има најновите информации, кои истите ги обработува и селектира и потоа правилно ги употребува, покажува најдобар успех. Тоа ќе има успех и при извршување на стратегијата која менаџментот ја избрал како корисна со помош на информациите во бизнис-асоцијацијата со кои на почетокот располагал (Pedarpur et al.2013).

Потребни се стратегии кои би ја подобриле ефикасноста на менаџментот кои се уште се многу важни за сите бизнис-асоцијации. Бизнис-стратегијата е предмет на студирање и барање решенија, особено заради тоа што само формулирање на стратегијата и нејзина имплементација не се доволни чекори. Со ревизија на ефективноста на сите методи на менаџирање на менаџментот, се зголемува и се подобрува ефикасноста на менаџмент-тимот, а со тоа и работата на целата бизнис-асоцијација (Raluca, 2008).

Во многу бизнис-асоцијации креирањето на стратегија се дефинира како процес кој е одвоен и не е дел од континуираниот процес на работење. Но, кај успешните бизнис-асоцијации креирањето стратегија и спроведувањето на истата е во континуитет и без прекини. За достигнување на стратешкиот план не е потребно само да се воведат истиот, туку и процесот на имплементација постојано да се ревидира, да се прави контрола на тоа

кога и колку е постигнато, и што е најважно, да се преиспита издржаноста на поодделни цели во стратeгискиот план (Frigo, 2005).

Кај извршувањето на стратегијата генерално во едно трговско друштво, но и кај извршување на стратегијата во бизнис-асоцијацијата потребно е да се направи анализа на трите клучни елементи, односно анализа на структурата, културата и лидерството. Извршувањето на стратегијата во бизнис-асоцијацијата претставува трета фаза во процесот на стратeгискиот менаџмент. Кај формулирањето на стратегијата повеќе е евидентен интелектуален процес, додека кај извршувањето на истата се работи за оперативен процес кој повеќе бара техничка и комуникациска способност со цел да се постигне саканиот резултат зацртан при формулирањето. Извршувањето на стратегијата може да вклучи различни активности, како формирање на нови одделенија, укинување на некои постојни одделенија, обука на новите вработени, мотивација, унапредување и сл.

Ако се работи за внесување на промени на одредено ниво, извршувањето на стратегијата во бизнис-асоцијацијата ќе се одрази врз целата бизнис-асоцијација и сите организациски делови на истата. Успешното извршување на стратегијата бара посебна поддршка од сите нивоа на менаџментот. Извршувањето на стратегијата и управувањето со промените претставува најтешката работа во бизнис-асоцијацијата. Не само поради фактот што постојат повеќе решенија, туку и поради фактот што менаџментот, односно, претседателот, извршниот директор и секторските директори ќе најдат на природен отпор кон промените од страна на вработените кои треба да ги спроведуваат. Со цел да има успех во извршување на стратегијата неопходно е да постои конзистентност меѓу стратегијата преку структурата на вработените, културата на извршување на задачите и лидерството со цел да се остварат зацртаните цели. Претседателот и извршниот директор на бизнис-асоцијацијата треба не само да ги согледаат сите промени, туку и да ја согледаат подготвеноста за промените кај вработените кои треба да бидат поттикнати за да ги прифатат тие промени. Значајна улога во целиот овој процес има менаџмент-тимот и само преку нивната соработка и вклучување во сите процеси на промени, можат да се постигнат саканите резултати. Структурата во бизнис-асоцијацијата е важна со цел сите промени да бидат прифатени. Од управувањето со структурата во асоцијацијата ќе зависи многу и крајниот резултат, односно постигнување на поставените цели.

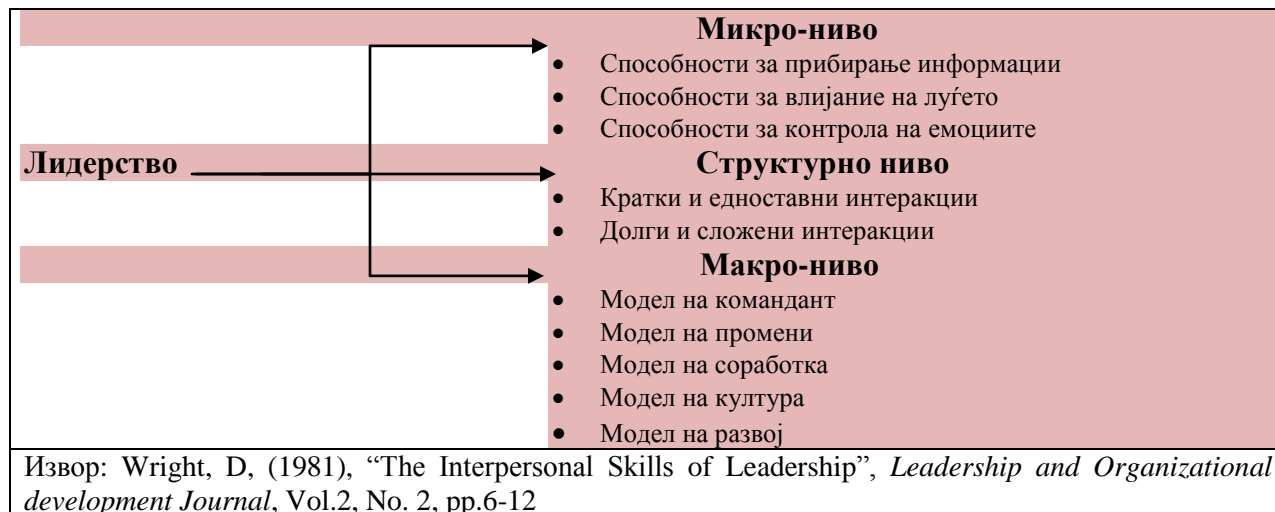
Вториот важен елемент за успешно и ефикасно извршување на стратегијата во бизнис-асоцијацијата е културата. Културата е збир на вредности, верувања и очекувања применети при донесување на одлуките од страна на менаџерите и вработените во бизнис-

асоцијацијата. Културата ги одразува ставовите, очекувањата и вредностите на вработените и менаџерите како во минатото така и во сегашноста. Промените во стратегијата треба да бидат придружувани и со промени во културата. Во спротивно, стратегијата нема да успее. Културата на бизнис-асоцијацијата може да создаде клучна предност во неговото интерно окружување доколку е конзистентна со стратегијата. Во литературата е развиен модел на анализа на културата, познат како „7-C“ (Strategy, Structure, Style, Staff, Skills, Superordinate Goals и Shared Values). Ова е модел за анализа на културата на претпријатието од аспект на стратегијата, структурата, системот, стилот, кадрите, способностите и повисоките цели или вредности. Кога сето ова добро ќе се искоординира, бизнис-асоцијацијата може да биде задоволна дека оди во следната фаза и да стигне до остварување на целите. Главна улога во овој сегмент има лидерството како трет важен фактор при остварување и извршување на стратегијата. Лидерството претставува функција на менаџментот, заедно со функциите планирање, организирање и контролирање. Лидерството може да се набљудува и како дел од функцијата на насочување, но и како дел од функцијата на мотивирање. Но иако лидерството е поврзано со менаџментот, тоа се сепак два различни концепта. Тоа се различни и комплементарни системи за акција, неопходни за успех во комплексното и непредвидливо деловно окружување, при што лидерството го надополнува менаџментот, но не го заменува. Во литературата постои лидерство на микро-ниво, лидерство на структурно ниво и лидерство на макро-ниво (Mullins, Walker, 2005).

Во однос на видовите на лидерство во бизнис-асоцијацијата, истите се поделени на три нивоа и тоа микро, макро и структурно ниво на лидерство. Секое ниво прикажано во слика 2.1. има свои карактеристики на секое од наведените нивоа, а карактеризирани се и начините на комуникација и делување зависно од потребите во бизнис-асоцијацијата.

Лидерството претставува една од најтешките задачи во спроведувањето на процесот на стратескиот менаџмент во трговските друштва генерално, но секако и во бизнис-асоцијациите. Во фазата на извршување на стратегијата, лидерот со своите лични способности и со стилот на однесување ги поттикнува подредените кон остварување на целите. Оттука, лидерот треба да има способност за привлекување внимание, способност за објаснување на значењето на нештата, способност да се создаде доверба, способност да се проценат сопствените и можностите на другите.

Слика 2.1 Видови на лидерство во бизнис-асоцијација



Елементите кои се клучни за менаџирање на една бизнис-асоцијација и истите се клучни за успехот на истата се рангираат зависно на внатрешното работење на асоцијацијата и истите се ревидираат врз основа на бизнис-бенефициите кои се исто така рангирани. Така, на пример, менаџирањето на профилот на вработените и напредокот се врзува со софтверските алатки кои се користат или системи и нивната брзина на апликација и директно влијание на процесот на работа. Бенефициите на едниот систем на менаџирање се невозможни без да се спроведе комуникација до главниот менаџмент, а секако тоа влијае врз стратемиските промени. Важно е сите елементи да се рангираат според нивниот успех и волјата за имплементација, потоа да се види кои елементи се повисоко рангирани во однос на тоа колку поефективно ќе се аплицираат, а воедно да бидат високо поврзани со бизнис-бенефициите (Franken et al, 2009).

Менаџментот врз основа на оценките, искуствата и знаењата можат да применат и иновации при извршување на одбраната постојна стратегија. Иновациите во управувањето се однесуваат на воведувањето новини во дадена бизнис-асоцијација и претставува посебна форма на организациска промена. Така, во поширока смисла, иновациите во управувањето може да се дефинираат како „разлика во формата, квалитетот или состојбата на активностите за управување во дадена бизнис-асоцијација, при што промената е новина или целосно отцепување од претходни практики“ (Birkinshaw et al. 2008).

2.6. КОНТРОЛА НА СТРАТЕГИЈАТА ВО БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИИТЕ

Вообичаено, како трговските друштва, така и бизнис-асоцијациите го мерат својот успех преку финансиските резултати, односно остварените финансиски средства кои доколку се поголеми, подобро може да ги планираат активностите за следната година. Мерењето на успехот според финансиските резултати долго време беше единствениот начин да се мери успехот на едно трговско друштво воопшто па и на една бизнис-асоцијација, секако. Сепак, ваквото проценување на успехот засновано на финансиските резултати се смета за неусогласено со неодамнешните промени во историјата, особено ако се земат предвид новите технологии и зголемената конкуренција. Ваквото мерење на учинокот е критицизирано поради тоа што се фокусира на лесно мерливи критериуми како што се расходите и продуктивноста, а запоставува други критериуми битни за конкурентски успех. Традиционалните мерења на учинокот потекнуваат од системите за трошоци и сметководство и се мета на критика поради тоа што поттикнуваат краткорочно планирање, немаат стратегиски фокус, поттикнуваат локална оптимизација, не поддржуваат нови идеи и постојано подобрување и не се надворешно насочени. Обемната литература на таа тема ни ги покажува тековните проблеми кои постојат во врска со мерењето на успехот и важноста на таквото мерење во деловната заедница. Авторите се согласуваат дека на менаџерите мерењата им се потребни поради две главни причини: сакаат да знаат каква е тековната состојба и што треба да подобрат или сакаат да влијаат врз однесувањето на своите подредени. Стратегиската контрола ги зема предвид и двете причини. Во основа, се смета дека стратегиската контрола им помага на менаџерите да увидат дали стратегиите кои ги избрале се успешно спроведени. Но, сега постои пошироко разбирање на стратегиската контрола. Така, преовладува мислењето дека еден стратегиски систем за контрола може да влијае врз однесувањето на луѓето. Тие примаат стимул, го толкуваат, ги оценуваат лошите и добрите страни на секоја можна реакција и најчесто избираат да делуваат на начин на кој би оствариле најголема добивка. Контролата со помош на мерење и повратни информации е заснована на активности. Така, се користат награди или казни за да се охрабри или промени однесувањето во согласност со учинокот на вработениот и степенот до кој преземената активност е соодветна на стимулот. Според сеопфатното гледиште, стратегиските системи за контрола се оние кои ќе го координираат трудот на вработените и оние кои го мотивираат секој менаџер поединечно и посочуваат насока во согласност со околностите. Другото гледиште е дека

стратегиската контрола може да се користи како средство за појаснување, што значи добар учинок, како објаснување на балансот помеѓу профитот и инвестициите, воведување поединечни стратегиски цели и на крајот уверување дека менаџментот на бизнис-асоцијацијата знае кога да реагира поради влошување на состојбата или намалување на учинокот (Liviu, et al. 2008).

Во процесот на стратегиски менаџмент се донесуваат стратегиски одлуки кои имаат пресудно значење за развојот на бизнис-асоцијацијата. Суштината на оценувањето на стратегискиот менаџмент е да го запознае менаџментот, односно во бизнис-асоцијацијата претседателот и извршниот директор со потенцијалните проблеми во истата пред ситуацијата да стане критична. Затоа, оценувањето на стратегијата вклучува набљудување на прогресот кон остварување на поставените стандарди. Оценувањето на стратегијата е континуирана работа, а не периодична и претставува оценување на плановите и на резултатите од плановите кои влијаат врз основната цел на бизнис-асоцијацијата. Оценувањето и контролирањето на извршувањето на стратегијата се многу важни за нејзино приспособување на променливите услови. Менаџментот треба да биде во состојба да го набљудува и оценува остварувањето, да го мери оствареното во однос на планираните стандарди и да иницира акција за корегирање на несаканиот тек на настаните. Стратегијата треба да се оценува веднаш по извршувањето за да се осигура нејзиното остварување. Обично во бизнис-асоцијациите кои имаат поголем обем на работа се оценува стратегијата на пократок интервал, односно на квартално ниво, со цел доколку има застој во работењето на бизнис-асоцијацијата, односно неостварување на саканите цели зацртани во стратегијата, менаџментот да може и навремено да реагира. За оценување на стратегијата во бизнис-асоцијацијата потребно е да постои пред се` конзистентност, односно стратегијата треба да овозможи усогласување на целите и политиките. Потоа, треба да има усогласеност, односно стратегијата мора да претставува одговор на бизнис-асоцијацијата на екстерното окружување и на критичните промени во него, бизнис-асоцијацијата да има предност пред останатите бизнис-асоцијации во окружувањето и на крај стратегијата мора да има издржливост во делот на планираните ресурси.

За успешно работење и постојано надгледување на профитот и продажбата, потребно е секој бизнис да воспостави планирање и системи на контрола. Потребно е да се испитуваат различни типови на менаџмент на цели во бизнис-асоцијацијата и начинот на инкорпорирање на различни промени во системот. Врската помеѓу овие два система и

начинот на поврзување е клучен аспект за брза реакција, а со тоа и ефективно планирање и насочување на бизнисот (Massaro, 2011).

Контролата вклучува мерење на извршувањето на стандардите и преземање евентуална корективна акција. Контролата во бизнис-асоцијацијата се однесува и на секојдневното функционирање на секторите и центрите во самата бизнис-асоцијација. Контролата го набљудува извршувањето на планот, односно планираните програмски насоки утврдени од највисокиот орган на управување на бизнис-асоцијацијата. Затоа, за да се остварат целите на бизнис-асоцијацијата кои се мерливи преку извештајот на работа на бизнис-асоцијацијата за тековната година, не само што мора да има постојана контрола, туку таа треба да биде успешно завршена.

Со растењето на комплексноста и густината на конкуренцијата во пораст е и чувството за иновација кој е релевантен и клучен аспект на континуитет во перформансите кои ја следат конкуренцијата, а се адаптира и реорганизира. Направено е истражување на процесот на иновација и откривање на нови знаења во различни бизнис-асоцијации и начинот на кои тоа е имплементирано крајно до системот за контрола. Анализирани се различни сектори, и перформанси, како и нивото на комуникација меѓу истите. Од анализите се доаѓа до заклучок дека системот на иновација е блиску поврзан со системот на контрола за полесна идентификација на проблемите во една бизнис-асоцијација и разбирањето на потребата од иновација и учење (Mamoon, 2013). Преку адаптирање на влезно-излезната рамка на анализи, моделот на систем на менаџирање е развиен како начин на оценка на менаџерскиот процес. Односно, менаџирањето се базира на оценување на самото внатрешно менаџирање и споредба на добиените податоци. Се базира на аналитички интервјуа за извршните позиции (менаџери/директори). Моделот помага да се оцени ефективноста на менаџерскиот процес поединечно. Податоците кои се добиени од различни интервјуа и анализи со извршните менаџери, се анализирани и при тоа е истакната нивната важност во мерењето на перформансите, како и ефикасноста на процесот на менаџирање и се идентификувани трите пречки за постигнување на максималната ефективност (Phusavat et al. 2011).

Во бизнис-асоцијацијата од менаџерските тимови се презема оперативна и тактичка контрола. Тактичката контрола се грижи за извршување на стратешките активности кои произлегуваат од стратешките цели и за мерење на резултатите за период од една година. Оперативната контрола се однесува на секојдневното извршување на активностите на бизнис-асоцијацијата поврзани со нејзините краткорочни и стратешки цели и на мерење

на резултатите во период помал од 6 месеци. Особено е важно да се потенцира дека бизнис-асоцијацијата имајќи за цел остварување на планираните резултати, потребно е да прави и месечна контрола. Истата најдобро се спроведува кога највисокиот орган на управување на бизнис-асоцијацијата кога го носи финансискиот план на годишно ниво поставува преку надзорниот одбор или одборот за финансиско контролирање и план на месечни остварувања. Оттука, бизнис-асоцијацијата прави контрола на остварувањата во активности, а преку тоа и финансиски показатели преку споредба на месечното планирање и месечните остварувања. Контролата на месечно ниво најдобро се покажува во функционирањето и насочувањето на активностите во бизнис-асоцијацијата. Процесот на контрола означува утврдување на стандарди, споредување на остварувањето на стандардите, преземање корективна акција и известување до менаџментот.

Процесот на контрола во бизнис-асоцијацијата поминува низ три фази преку формулирање на стандарди, споредување на остварените големини со стандардите и планот и преземање на корективна акција соодветно од резултатите кои се видени со контролата.

Контролата на врвниот менаџмент ја определува ефикасноста со која се управува со функциите на информативниот систем во бизнис-асоцијациите. Основните задачи на ова ниво се функциите за планирање, организирање, лидерство и контролирање. Управниот комитет се состои од ревизор за информативни системи, виш персонал за информативни системи и виши корисници, кој се формира со цел да ја преземе целата одговорност за активностите на функциите на информативните системи во бизнис-асоцијациите. Функцијата за *планирање* ги одредува целите на функциите на информативните системи и средствата со кои може да се постигнат овие цели. Управниот одбор може да расправа за планот за информативните системи (стратегиски и оперативни), а да не ги земе предвид своите одговорности. Во функцијата за *организирање* спаѓа собирање, распоредувањето и координирањето на ресурсите кои се потребни да се постигнат целите на бизнис-асоцијацијата. Ова вклучува воведување контрола над *примањето, развојот и разрешувањето* на персоналот. *Лидерството* е сложена функција за управување чија цел е да влијае врз однесувањето на даден поединец или група. Во овој процес управителите треба да ги мотивираат подредените, да ги насочат и да комуницираат со нив. Ревизорот за информативните системи треба да го процени успехот со кој врвниот менаџмент ја извршува лидерската функција со тоа што ќе ги испита следниве фактори: статистика за промена на персоналот; да се провери дали

апликативните системи поврзани со проектот соодветствуваат со буџетот на бизнис-асоцијацијата и бројот на отсуства од сложените проекти.

Оваа контролна функција се однесува на отстапувањето помеѓу реалните и планираните активности на функцијата на информативните системи. Ревизорот за информативни системи треба да ги оцени стратешките и оперативните планови и да увиди дека нивната функција придонела за оперативна ефикасност во бизнис-асоцијацијата. Кога во дадена асоцијација се воведуваат нови информациски технологии, управителите може да воведат умерена контрола со цел да поттикнат иновации и употреба на технологиите. Откако технологиите ќе се развијат, може да се воведат и поголема контрола (Vijayakumar, 2009).

ГЛАВА III: ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ НА БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИИТЕ

3.1. БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИИТЕ ВО ФУНКЦИЈА НА ПРЕТСТАВУВАЊЕ И ЗАСТАПУВАЊЕ НА ИНТЕРЕСИТЕ НА БИЗНИС-ЗАЕДНИЦАТА

Бизнис-асоцијациите во насока на претставување и застапување на интересите на своите членови првенствено, своите активности ги насочуваат кон (Cosic,2012):

1. застапување на заедничките интереси на членовите на бизнис-асоцијацијата, подобрување на ефикасноста на работата и работењето на членовите и нивната организираност;
2. искажување на интересите на членовите на бизнис-асоцијацијата пред надлежните државни органи и институции, посебно во подготвувањето на стопанското законодавство, мерките и механизмите на економскиот систем и економската политика и утврдувањето на макроекономската и развојната политика, како и давање иницијативи за подготовки на законски и други прописи од областа на економијата;
3. обезбедување деловно-стручни услуги за потребите на членовите;
4. давање стручни совети, информации и помош заради подобрување на резултатите на работењето на членовите на бизнис-асоцијацијата, поттикнување на слободната бизнис-иницијатива, соработка и конкурентност;
5. давање стручна помош на членовите на бизнис-асоцијацијата во развојот на одделни дејности, усвојувањето на современи технологии и методи на работењето, поттикнување на истражувањата и развојот на техничко-технолошките достигнувања, унапредувањето на квалитетот и стандардите во производството и услугите сл;
6. делување на бизнис-асоцијацијата, односно на облиците на организирање и работење во нејзините рамки како професионално, неутрално место и форум за консултирање на бизнисот за сите прашања од интерес за економијата;
7. унапредување и промовирање на бизнис-климата во земјата на локално, регионално, национално и на интернационално ниво;
8. соработка со Владата, соодветните министерства и другите институции за сите прашања од интерес на економијата или за одделни членови на бизнис-асоцијацијата;
9. усвојување и предлагање на усогласени мислења и ставови на членовите на бизнис-асоцијацијата во врска со подобрувањето на условите за работење на економијата;

10. учество во утврдувањето на јавното мислење и политика за економските и системските прашања на локално, регионално и на национално ниво;
11. учество во работата и активностите на меѓународните стопански институции, стопански комори и други асоцијации, во конципирањето и презентирањето на заедничките ставови по прашањата од меѓународен карактер, посебно економските прашања во рамките на Европската унија;
12. поттикнување и развој на економската соработка со странство, со посебна насоченост кон промоцијата на стоките и услугите, економската пропаганда, организирањето саеми и изложби, стопански делегации, учество во равивањето на надворешно-трговските работи и сл;
13. застапување на интересите на членките на бизнис-асоцијацијата преку учество на претставници на бизнис-асоцијацијата во комисии, совети, работни групи и други работни тела на локално, регионално, национално и меѓународно ниво;
14. застапување на интересите на членовите на бизнис-асоцијацијата по прашања од економско-социјален карактер;
15. организирање и поттикнување соодветни облици за континуирано функционално образование и иновација на знаењата на раководните кадри, како и на другите стручни кадри и професионална надградба на стекнатите знаења преку организирање стручно оспособување - обуки, семинари, работилници и други начини на едукација;
16. утврдување и негување на добрите деловни обичаи, развивање на деловниот морал и утврдување правила на деловното однесување на членовите на Комората во меѓусебните односи и во односите кон трети лица и на пазарот;
17. давање стручна помош преку Арбитражата која е посебен суд и која постои во секоја земја во рамките на една бизнис-асоцијација, а сепак која делува како независен орган или преку други алтернативни начини за решавање на меѓусебните спорови меѓу членовите на бизнис-асоцијацијата и на споровите со трети лица;
18. поддршка и давање препораки за членовите на бизнис-асоцијацијата при воспоставувањето бизниси, особено со странство.

Бизнис-асоцијациите преку разни облици на активности ја извршуваат една од основните функции за кои се основани, односно да ги претставуваат и застапуваат интересите на своите членови пред надлежните институции во земјата, но и надвор од неа.

Така, бизнис-асоцијациите им нудат повеќе можности на своите членови на претставување и застапување на нивните интереси, како:

- претставување и застапување на интересите на трговските друштва преку нивно здружување во здруженија, асоцијации, групации, секции, клубови и слично, преку кое здружување заеднички се настапува и се настојува адекватно и аргументирано да се настапи со барањата на трговските друштва се` со цел остварување на нивните потреби. Овде се настојува преку директни средби со надлежните институции аргументирано да се образложат барањата на бизнисот и за истите аргументирано да се најдат решенија се` со цел отстранување на пречките кои се среќаваат во работењето на трговските друштва и создавање на подобар деловен амбиент;
- претставување и застапување на интересите може да се реализира и преку организација на заеднички настапи за трговските друштва, учество на саемски манифестации, бизнис-настани, преку организирана презентација и слично;
- претставување и застапување на интересите на бизнис-заедницата или одредена група на трговски друштва здружени во некоја бизнис-асоцијација, може да се реализира и преку платени објави на соопштенија во медиум, билборди, рекламирање, поддржување и промоција на одредени манифестации и слично;
- претставување и застапување на интересите на бизнис-асоцијациите се врши и преку организирано делување на одредена здружена група на трговски друштва или повеќе здружени области, на разни трибини, емисии во живо, конференции и слично.

Менаџментот во бизнис-асоцијациите може да се подразбере како збир на функции кои имаат задача да ги претставуваат и застапуваат интересите на своите трговски друштва, како врска во која едно лице влијае врз однесувањето на други луѓе. За да има успех во исполнувањето на задачите кај бизнис-асоцијациите треба да постои лидер. Лидерите не само што треба да се способни да определат цели на ниво на оддел, сектор или цела бизнис-асоцијација, туку и треба да се способни да ги координираат активностите на другите и да ги мотивираат да ги извршат задачите кои водат до остварување на целта. Покрај тоа, тие треба да ги избегнат или решат проблемите кои би го нарушиле остварувањето на целите на бизнис-асоцијацијата. Изборот и спроведувањето на активности за да се оствари некоја цел е форма на решавање проблеми која вклучува создавање, оценување и спроведување на проактивни и реактивни решенија што се клучни

за успешно водство. Сепак, за да се разбере успешното лидерство во контекст на една бизнис-асоцијација, треба да се знае природата на проблемите и нивните соодветни решенија. Поточно, лидерите ни даваат важни насоки за видот на знаење и вештини кои се потребни за успешна работа во контекст на дадена бизнис-асоцијација. Лидерите не само што мора да се способни да формулираат план кој би бил соодветен во рамките на асоцијацијата, туку мора и да го спроведат планот во даден општествен контекст, да понудат поддршка, да ја пренесат својата замисла, да ги водат подредените и да ги мотивираат другите. На тој начин, преку успешно внатрешно координирање ќе бидат и успешни во координирањето на активностите за застапување на интересите на своите членови. Така, лидерите со цел да бидат успешни во оваа задача мора да се способни да ги разбираат другите и да соработуваат со нив, што уште еднаш се потврдува потребата за развиени социјални вештини (Duygulu, Çiraklar, 2009).

3.2. ЗАДАЧИТЕ НА БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИИТЕ

Задачите на бизнис-асоцијациите се утврдени согласно актите според кои се формираат овие коморски здруженија и тие главно се насочени кон олеснување на работата на трговските друштва кои членуваат во бизнис-асоцијацијата, кон создавање на подобар економски амбиент за нивно функционирање, кон олеснување на пристапот во пронаоѓање на домашен или странски партнер за соработка, кон олеснување на толкувањето на одредена законска или подзаконска регулатива, кон обезбедување анализи од соодветното работење на трговското друштво и слично. Задачите на бизнис-асоцијациите се поставуваат во годишните програмски активности и истите за да се остварат потребно е постојано координирање на организациските делови на бизнис-асоцијацијата, нивна контрола и акција за преземање на соодветни чекори.

Со креирање на проактивни и транспарентни правила во работата на бизнис-асоцијациите, се креираат фер правила на игра на пазарот и со нивно користење се зголемува и се унапредува начинот на вреднување кој се приближува кон реалната вредност, а од друга страна, се зголемува целта за формирање на бизнис-асоцијациите и извршувањето на задачите кои тие ги креираат за своите трговски друштва (Bertini, Gourville, 2012).

Дефиницијата на стопанските комори, мисијата и нејзините задачи, со мали различни варијанти, секогаш е иста во сите држави и во сите времиња. Односно,

Стопанската комора е асоцијација на стопански субјекти, институционализирана во невладина, непартиска, непрофитна, деловно-стручна организација. Или како што милуваат да кажат многу коморски претставници, коморите се гласот на стопанството ако се имаат предвид нивните законски и статутарни задачи. Но, практиката покажала дека стабилноста на коморското функционирање, пред се` од аспект на местото, улогата и задачите, е различна во многу држави и е условена пред се` од општествено-политичкиот систем на уредување од една, како и од економската развиеност од друга страна. Поради тоа, разлики постојат, но само во нејзината организираност, како и во нивото на нејзиното влијание во економијата. Комората, со законски поставеното задолжително членство во земји со кривка економија, финансиски е постабилна, но тоа ја прави истата индиректно зависна, со многу помал простор на самостојно дејствување и влијание во економијата, за разлика од земјите со задолжително членство, но силни економии. Според англо-саксонскиот модел на коморско организирање, членството е доброволно, а со тоа коморите суштински се невладини институции и во целост самостојно одлучуваат и дејствуваат, обезбедувајќи го самостојно своето членство преку квалитетни услуги, а преку тоа соодветно и својата финансиска стабилност. Кај коморите или бизнис-асоцијациите стремежот кон што поквалитетни услуги и воведување нови услуги, затоа што од тоа зависи не само финансиската стабилност, туку и обемот на програмските активности на членките, перманентно е присутен. Во делот на промоцијата, покрај контактите меѓу трговските друштва, организирањето саеми и посети на претпријатија во странство, значајно место заземаат бизнис-форумите. Тие овозможуваат стопанствениците да разменуваат искуства и идеи, кои потоа се реализираат преку конкретни договори. Посебно кога бизнис-форумите се во рамките на официјалните посети на претседателите или премиерите на одредена држава имаат поголемо значење, затоа што се поддржани од највисоките државни претставници, што на членките им дава посебна димензија на сигурност.

3.2.1. Претставување на интересите на членките преку здружување во асоцијации и групации

Претставувањето на интересите на членките на Стопанската комора на Македонија, на ниво на стопанството во целина и по одделни дејности, секогаш треба да се одвива низ постојано актуелизирање на одделни теми, покренување иницијативи и предлагање мерки

и решенија од интерес на стопанството кон надлежните институции во земјата, пред се` во функција на унапредувањето на условите за стопанисување и позабрзан економски раст.

Децентрализацијата на тековните економски активности на регионално ниво, во рамките на регионалните комори, кои се од од исклучително значење во делот на активностите за поттикнување на економскиот раст, изградбата и модернизацијата на инфраструктурата, развивањето на меѓусебната соработка на општините, односно планските региони и прекуграничната соработка, користењето на претпристапната помош од страна на ЕУ, посебно на ИПА-фондовите, соработка со центрите за развој на планските региони, потребно е да бидат во фокусот на активностите кои се преземаат, а на барање на трговските друштва во Република Македонија. На барање на трговските друштва фокусот треба да биде насочен кон зајакнување на капацитетите за интернационализација на трговските друштва, поттикнување и поддржување на соработка со земјите од регионот и земјите од Европската унија. Со цел обезбедување поголема понуда по обем и квалитет на производи и услуги за настап на нови пазари, потребно е постојано согледување на интересот и подготвеноста на членките на коморите за формирање на одделни производни и извозни алијанси и целосна логистичка поддршка за реализација. Во рамките на фондовите на ЕУ, согласно нивните програми и средства кои ги имаат на располагање, потребно е да се организираат промотивни програмски активности кои треба да бидат моделирани според потребите на регионите и преку активностите на регионалните комори, акцент да се даде на подготовка на трговските друштва за искористување на фондовите наменети за иновативност и трансфер на нови технологии. Освен унапредувањето на соработката со земји од ЕУ, со членки на ЦЕФТА и со други земји од Југоисточна Европа, според барањата на трговските друштва коморите потребно е своето внимание да го насочат и да посветат внимание на промоција на соработката и со земји од други континенти. Бизнис-асоцијациите потребно е своите активности да ги продолжат и во рамките на интернационалните бизнис-асоцијации, институции, тела или соработка со нив како: Eurochambres - Меѓународната трговска комора, Асоцијацијата на балканските комори, Европската агенција за конкурентност и иновативност. Континуираната соработка со овие организации и институции ќе овозможи беневит за членовите на коморите по разни основи, пред се` преку проекти, директно и индиректно. Промовирањето на деловните активности на членките коморите го остваруваат низ повеќе нивоа на меѓукоморска соработка (бизнис-форуми, саемски манифестации, презентации на членките низ земјата и странство, размена на информации

за понуда-побарувачка низ земјата и странство, користење на предностите на социјалните мрежи, подготовка на разновидни печатени и електронски промотивни материјали), подготовка на разновидни едноставни веб-апликативни решенија за промовирање на трговските друштва и сл.

Здружение според дејност, односно дејности е стручен облик на организирање и работење во рамките на бизнис-асоцијацијата преку кој членовите на бизнис-асоцијацијата самостојно одлучуваат и вршат работи и задачи од интерес за соодветната дејност, односно дејности. Здружението според дејност, односно дејности се организира од членовите на бизнис-асоцијацијата распоредени во определена дејност, односно дејности на стопанството. Согласно актите, Собранието на бизнис-асоцијацијата го утврдува вкупниот број на здруженијата во рамките на истата. Секој член на бизнис-асоцијацијата непосредно се поврзува во едно здружение, во зависност од регистрираната дејност која е доминантна во неговото работење, односно според интересот што се остварува во соодветното здружение. Секој член на бизнис-асоцијацијата, доколку има интерес, покрај во матичното здружение, може да се поврзе и да учествува во работата и на друго здружение. Членовите на бизнис-асоцијацијата учествуваат во работата на здружението преку свои постојани или повремени претставници. Здружението работи на пленарни седници, на кои можат да учествуваат претставниците на сите членови на здружението. Здружението според дејноста врз основа на правилата за негова работа, работи непосредно на остварувањето на целите и задачите на членувањето во бизнис-асоцијацијата, а особено:

1. гледува прашања во врска со унапредувањето на работењето и решавањето на тековните проблеми во дејноста;
2. иницира или утврдува мерки, планови и програми за развој на дејноста;
3. ги усогласува пројавените спротивности и различни интереси во рамките на дејноста;
4. усвојува заклучоци и предлага мерки од интерес на дејноста, имајќи ги предвид и интересите на економијата во целина;
5. ги согледува и ги утврдува заедничките интереси на членовите на бизнис-асоцијацијата од дејноста, како и пројавените спротивности во однос на други дејности и дава предлози за нивно усогласување, односно надминување;
6. покренува иницијативи за донесување и разгледува предлози на закони и други прописи, дава мислења и предлози по прашања од интерес на членовите на бизнис-асоцијацијата од соодветната дејност и економијата во целина;

7. иницира и остварува соработка по прашања од заеднички интерес, со членовите на бизнис-асоцијацијата од други здруженија во рамките на истата и меѓународна економска соработка, во согласност со програмските активности и општите акти на бизнис-асоцијацијата.

Секое здружение донесува правила со кои се уредува начинот на работењето, раководењето и начинот на избор на органите на здружението, во согласност со одредбите на својот статут. Заради координирано дејствување по прашањата од заеднички интерес, здруженијата можат да одржуваат заеднички седници. Доколку за некое прашање од заеднички интерес на здруженијата не се постигне согласност на две или повеќе здруженија, прашањето заради конечно заземање став, се упатува до Управниот одбор на бизнис-асоцијацијата, со образложени ставови на соодветните здруженија.

Според статутот на бизнис-асоцијациите, секое трговско друштво, согласно своите интереси може да се здружува во здружение, асоцијација, групација или друг облик на здружување каде преку својата активност ќе ги остварува своите интереси, активно ќе учествува во работата на тие тела и ќе придонесува преку тие активности адекватно да се претставуваат и застапуваат сите барања кои таа како единка но и сите останати како група членуваат во тој облик на дејствување.

Работата на асоцијациите или групациите е по потреба и на барање и иницијатива на одредена членка во одредената асоцијација или групација. На состаноците најпрво се усогласуваат ставовите на цела гранка па дури потоа се бараат средби или состаноци со релевантните институции со цел да се настапи синхронизирано и координирано во бранењето на ставовите и решавањето на проблемите на одредена гранка. Доколку одредена асоцијација или групација ги застапува интересите на големи и мали трговски друштва кои не можат секогаш да ги усогласат ставовите, што е природно и логично зависно од нивната големина, тогаш се настојува да се усогласат ставови кои одговараат и за едната и за другата група на трговски друштва, но секогаш на крај заеднички се настапува во разговорите со другата релевантна страна со која се преговара.

Асоцијациите или групациите освен што работат на состаноци однапред утврдени со дневен ред и точки за разговор, исто така можат да бидат и иницијатори за одржување на средби за претставување на нивните интереси преку учество во разни конференции во земјата и во странство. Бидејќи асоцијациите или групациите се членки и на регионални или европски институции, тие настојуваат да учествуваат на таквите манифестации

редовно, со цел пренесување на искуствата во нивните облици на организирање и подобро функционирање во своите групации.

3.2.2. Нудење услуги на членовите преку подготовка на анализи, „online“ информатори, јавни овластувања, препораки, мислења, имплементирање на стандарди за квалитет

На барање на трговските друштва, бизнис-заедниците со својот капацитет, логистика, поврзување со коморите од регионот и пошироко можат да направат анализи кои можат да се однесуваат за домашниот или пак за странскиот пазар. Повратните информации од потрошувачите се неопходни за да се разбере динамиката на пазарот. Сознанијата за функционирање на пазарот и мотивот на потрошувачите се клучни во процесот на деловното настапување, без оглед дали станува збор за производ или за услуга. Бизнис-асоцијацијата треба да биде подготвена и во овој домен, во овој мошне битен сегмент, којшто има за цел да го олесни донесувањето на деловните одлуки. Така, бизнис-асоцијациите за да ги разберат подобро барањата на своите членови, потребно е да прават периодични истражувања на пазарот. Истражувањата на пазарот подразбираат: 1. ревидирање на листа на трговски друштва од определена дејност; 2. собирање податоци за трговски друштва по дејност; 3. анализа на трговски друштва – странски извозници; 4. анализа за дефицитарни производи и 5. истражување на определен асортиман на производи на пазарот.

Овие истражувања ќе ги направат бизнис-асоцијациите спремни за сите движења и промени во економијата, а со тоа тие и адекватно и навремено ќе можат да одговорат на барањата на своите членови и тековни и потенцијални и истите ќе бидат чекор понапред од конкуренцијата која нуди исти или слични услуги.

Кога станува збор за пренесување и информирање на сите актуелни и тековни информации, или пак активности кои следат, и кои се од голема важност за трговските друштва, еден од начините на доставување до нив на овие информации е подготовката и испраќањето на „online“ информатори. Истите, зависно од содржината на информациите можат да се доставуваат на дневна или неделна основа, но се случува овие информатори да се испраќаат до трговските друштва и во побрзи интервали. On-line информаторите имаат најразлична содржина, но најчесто се состојат од информации кои се случиле во претходниот период, а се од особена важност за трговските друштва, потоа содржат

информации за тековите на законската или подзаконската регулатива, информации за настаните кои ќе се одржат во следниот период, како саемски манифестации во земјата и во странство, бизнис-форуми во земјата и во странство и друг вид случувања. Исто така, на барање на некоја членка во бизнис-асоцијацијата се подготвуваат „online“ информатори за одредено трговско друштво кое сака да се рекламира или да оствари одредена соработка со друго. Па оттука, стручните служби од бизнис-асоцијациите подготвуваат информација која во пакет ја испраќаат до другите трговски друштва - членови на бизнис-асоцијацијата.

Така, кога се говори за овој вид на информирање и публикување на информациите, од 2004 година со воведувањето на нов коморски систем во Република Македонија, систем на доброволно членување, Стопанската комора на Македонија го реорганизира и работењето во делот на публикување и промоција на услугите и активностите кои ги прави за своите членки, а од 2005 година почнува да го издава неделникот „Инфо“ и месечникот „Бизнис медиум“. Во Комората, кога се прави анализа за секторот информирање пред 2004 година се доаѓа до податокот дека неделникот „Инфо“ се претвора во летопис на случувањата и активностите на органите, телата и лиците на организирање на најстарата и најбројната стопанска асоцијација во Република Македонија и на нејзините членки. Покрај тоа, македонските менаџери добиваат информации за случувањата во економијата на Европската унија и во светот, а воедно и употребливи информации корисни и за нивното тековно работење. Иако на почетокот на своето излегување „Инфо“ излегува како посебно издание, желбата да се стигне до што поголем број на менаџери придонесува тој во 2006 година и во годините потоа да прерасне во „Бизнис Инфо“ кое се појавува како додаток, прво на неделникот „Капитал“, а од 2010 година еднаш неделно како составен дел на единствениот тогашен дневен економски весник во земјава „Бизнис“. Неделникот во тој период редовно има и свое електронско издание, а со цел негова промоција се организираат и серија прес-конференции на кои новинарите се информирани за темите застапени на неговите страници од страна на економски стручњаци и коморски експерти, како и од деловни луѓе од трговските друштва - членки на Комората.

Кога станува збор за публикации и достапност на информациите до крајните корисници на Комората, т.е. до трговските друштва, треба да се напомене дека месечникот „Бизнис медиум“ потоа се претвора во периодично издание во кое се публикува полугодишната или годишната активност на Стопанската комора на Македонија и на

нејзините облици на организирање. Се издаваат и низа специјализирани изданија, според активностите и настаните на Комората.

Медиумската промоција и издавачката дејност се одвиваат преку веб-порталот на бизнис-асоцијацијата. Кога се анализира поодделно, медиумската промоција на Стопанската комора на Македонија се одвива и преку веќе воспоставеното речиси секојдневно дистрибуирање на „Бизнис Инфо“ во електронска форма до членките преку веб-порталот и социјалните мрежи. Промоцијата и информирањето на членките на бизнис-асоцијациите може да се врши и преку: организација на домашни и меѓународни настани; спојување на понудата и побарувачката на трговските друштва; учество во проекти исл. Освен улогата за промовирање и информирање што денес прераснува во софистицирано секојдневно комуницирање на Комората со своите членови и покрај електронските информатори, Комората организира неделни редовни прес-конференции, се публикуваат сите тековни и идни настани, а се нудат и други услуги на нејзините членови. Така, бизнис-асоцијациите издаваат уверенија, потврди и други документи за прашања од својата дејност за кои се води евиденција и потврдување на одредени факти кои нејзините членови ги користат во своето работење во земјата и во странство.

Друга услуга за трговските друштва е тоа што бизнис-асоцијациите исто така посредуваат во **имплементирањето на стандардите за квалитет** во работењето на трговските друштва. Согласно потребата на македонското стопанство од подобрување на квалитетот во производството и услугите преку имплементирање на меѓународни стандарди, бизнис-асоцијациите обучуваат консултанти за имплементација на ISO 9001, а исто така и водечки проверувачи кои вршат проверки во име на реномирани сертификациони светски куќи. Бизнис-асоцијациите може да даваат консултантски услуги за имплементација на меѓународни стандарди, и претежно даваат такви услуги за следните стандарди: имплементирање на ISO 9001, имплементирање на HACCP, имплементирање на ISO 14001, имплементирање на ISO 22000, имплементирање на HALAL, OHSAS и сл.

3.2.3. Промовирање и информирање на членките преку домашни и меѓународни бизнис-настани, спојување на понудата и побарувачката, учество во проекти

Функцијата на бизнис-асоцијацијата, меѓу другото, е да дава и логистичка поддршка на трговските друштва во меѓунационално ширење на деловните активности со

краен резултат - зголемување на извозот. Насоченоста на бизнис-асоцијацијата во делот на промовирање и информирање на трговските друштва треба да се движи во таа насока и би требало да се има предвид дека:

- значењето на поддршката на трговските друштва во интернационалното ширење на нивните деловни активности треба да биде во насока на главните економски показатели и движењата на регионално или на европско ниво. Тоа значи дека прашањето на конкурентност на трговските друштва ќе се заострува, но ќе се отворат и новите предизвици за развој и привлекување на странски инвестиции. Бизнис-асоцијацијата треба постојано да ги насочува и да им помага на своите членки;
- општите економски и трговски трендови не даваат доволно елементи за да се очекува позначајно намалување на трговскиот дефицит или зголемување на извозот во однос на намалување на увозот. Процесот на либерализација на трговијата и зголемување на отвореноста на пазарот ќе влијае и врз зголемениот интерес за увоз и стеснување на извозните трговски позиции на традиционалните пазари. Но може да се очекува ЕУ и ЦЕФТА - Централно европскиот договор за слободна трговија за земјите - да бидат и понатаму базични трговски партнери, извозот во Руската Федерација да има тренд на зголемување; да се поддржи извозот на одредени производи во Народна Република Кина и да се испитува пазарот на земјите од Барселонскиот процес и од Заливот. Односно, освен традиционалните ЕУ-пазари, бизнис-асоцијациите со своите алатки и активности, треба да го олеснуваат и трасираат патот на своите членови и до другите пазари. Значи, бизнис-асоцијациите постојано треба да ги испитуваат можностите на трговските друштва за настап на пазари кои се за нив интересни. Потребна е анализа на можностите за настап на трети пазари, односно согледување на регулативата во тие земји, договорите кои владите ги имаат воспоставено со тие земји и многу други фактори кои би го олесниле извозот на македонските трговски друштва.

Улогата на промовирањето на деловните активности на членките/секторите се остварува преку билатерална и мултилатерална коморска соработка (организирање деловни мисии во земјата и во странство, презентирање на трговските можности и инвестиционите потенцијали на членството и земјата, објавување и размена на понуда/побарувачка, спојување на домашни трговски друштва и странски претпријатија врз основа на индивидуалните барања, учество и организирање на саеми и други видови промотивни настани, печатење промотивни материјали и сл). Со цел соодветно **промовирање и презентирање** на членките во бизнис-асоцијацијата, поединечно и на

ниво на организациони форми (здруженија, групации), бизнис-асоцијациите своите активности ги насочуваат кон:

- активно учество на промотивни, пропагандни и бизнис-средби, како и заеднички настап во странство на специјализирани изложби и саеми, бизнис-форуми согласно иницираниот интерес на стопанските субјекти за одредени пазари;
- поддршка во промоција на трговските друштва и секторите пред заинтересираните партнери;
- афирмирање - промовирање на производниот потенцијал на македонското стопанство преку печатени материјали на ниво на производни сектори;
- пласирање на информации преку социјалните мрежи и сл.

Информирањето/едукација од страна на бизнис-асоцијациите кон трговски друштва е во функција на зајакнување на конкурентноста како на домашниот, така и на странскиот пазар. Информирањето/едукацијата се насочуваат кон давање компетентни информации за:

- можностите за настап на странските пазари;
- меѓународната, регулативата на ЕУ и регулативата во одделни земји од значење за извршување на конкретни деловни активности;
- имплементација на договорите за слободна трговија;
- информации за можностите за користење на финансиски и други видови поддршка, како од ЕУ, така и меѓународни;
- политиките на ЕУ во одделните стопански сектори, како и во други земји, а со ефект, директен или индиректен врз домашното стопанство.

Бизнис-асоцијациите работат на унапредување на амбиентот во кој делува бизнисот и во којшто се одвиваат домашните и меѓународните деловни активности со коишто се влијае на подобрување на општиот деловен амбиент и создавање подобри услови и за меѓународна стопанска соработка. Во овој домен бизнис-асоцијациите своите активности ги насочуваат на:

а) согледување на пречките во оптимализацијата на условите на економската соработка со странство и иницирање решенија за нивно надминување пред домашните владини претставници (владини заеднички комитети, поткомитети и мешовити комисии за имплементација на договорите за слободна трговија). Истата функција се реализира и на билатерално ниво, преку меѓукоморска соработка (мешовити комори и деловни совети);

б) давање директни консултантски услуги и друга експертска поддршка на трговските друштва во решавањето конкретни проблеми во областа на надворешно-трговското работење, а со цел зајакнување на нивните пазарни позиции во странство;

в) лобирање, застапување и развивање на приватно-јавен дијалог и партнерство и слично.

Кога станува збор за **организација на домашни и меѓународни настани**, неопходно е да се напомене дека организацијата на тие настани зависи од интерни фактори во бизнис-асоцијацијата, но секако и од екстерни фактори како што се:

1. Која е другата страна партнер? Дали се работи за домашна институција која е иницијатор на некој настан, па бара поддршка во организацијата од бизнис-асоцијацијата со оглед на нејзиното искуство во поглед на организирање на такви настани? Може да се работи и за странска институција во земјата која има одреден буџет на средства и истите треба да ги намени за поддршка во организација на некој настан. Исто така, како партнер или организатор на соодветниот настан може да се јави странска институција со сличен карактер на анализираната домашна бизнис-асоцијација. Во сите случаи може да се појави и поддршката во организација од страна на домашна државна институција;
2. буџетот наменет за организација на одредениот настан;
3. целта за организирање на одредениот настан - дали станува збор за протоколарен настан кој е составен дел на некоја друга организација или станува збор за строго наменска организација на некој настан каде целите и активностите се сосема поинакви од оние во првиот случај;
4. местото на организација на одреден настан;
5. должината на траење на настанот и др.

Услугата на бизнис-асоцијациите за спојувањето на понудата и побарувачката претставува типичен облик и услуга на секоја бизнис-асоцијација и истото зависи од логистиката и базата на бизнис-асоцијацијата пред сè, но и од човечките ресурси, нивните знаења, вештини и способности во што е можно побрз рок да извршат поврзување на одредена понуда и побарувачка на трговските друштва бидејќи тука времето е првиот пресуден фактор на успех. Бизнис-асоцијацијата преку својата база на трговски друштва на домашен план прави спојување на домашните трговски друштва со странските претпријатија, но исто така врз основа на податоците и базите со кои располага како членка во многу меѓународни институции прави и поинакви поврзувања кои зависат од

барањата на трговските друштва. Може да се случи странско претпријатие да се обрати за класично спојување со некое домашно трговско друштво, но има и ситуации кога странски претпријатија или домашни трговски друштва бараат воспоставување на повисоки облици на соработка кои секако почнуваат преку спојување на понудата и побарувачката.

Бизнис-асоцијациите се активни и во **учеството во проекти**. Тие треба да бидат пример за трговските друштва како се искористуваат средствата од програмите и фондовите на ЕУ, тие треба да бидат и пример за учество на прекугранични проекти, а тие треба да бидат водилка и за учество во проекти со бизнис-асоцијации од регионот, Европа и светот. Тоа и го прават бизнис-асоцијациите. И преку учеството во проектите обезбедуваат средства со кои понатаму ги финансираат активностите на нивни членки.

Проектите, главно меѓународните, се еден од основните инструменти преку кои се реализираат дел од наведените активности за промоција на членството на Стопанската комора на Македонија.

3.3. КАРАКТЕРОТ НА БИЗНИС-НАСТАНИТЕ

Кога станува збор за карактерот на бизнис-настаните потребно е пред сè да се согледаат видовите на бизнис-настани и да се дефинира поимот, видот и значењето на истите. Постојат разни видови на бизнис-настани кои бизнис-асоцијациите ги имаат на располагање за олеснување и воспоставување на контактите на домашните со странските претпријатија. Каков бизнис-настан ќе понудат и ќе организираат бизнис-асоцијациите на трговските друштва-членки зависи од повеќе фактори и можности, а трговските друштва се тие кои ќе одлучат дали ќе ги користат овие алатки или ќе донесат друга одлука. Соодветното финансиско менаџирање или утврдување на буџетот за организирање на еден настан е најефикасната алатка која ја има менаџерот на бизнис-асоцијацијата задолжен за настанот. Не само заради финансиската стабилност и предвидливост на настанот, туки и заради водење на листа на задачи кои треба да се исполнат, а кои се дел од настанот. Во таа организација првиот чекор е да се утврди публиката и да се одлучи колку „Ви е важна Вам“, која е целта која треба да се постигне и која е крајната цел на настанот. Одлучувајќи ја целта на настанот ќе Ви помогне да се фокусирате на вистинската агенда, програма и чинењето на истиот (Waters, 2007).

3.3.1. Дефинирање на бизнис-настани

Кај бизнис-настаните, од почетокот на организацијата па до самата реализација, секоја комуникација со публиката треба да биде правилно поставена со цел да се постигне и ефектот од истите. Комуникацијата во маркетингот како наука, претставува релативно нов концепт, кој се појавува во последните декади на дваесеттиот век, како последица на спектакуларната еволуција која маркетингот ја има во тој период. Од етимолошка гледна точка, именката „комуникација“ потекнува од латинскиот збор "comunicatio", што значи споделување, разговор, а исто така, глаголот -да се комуницира- произлегува од латинскиот збор "comunico", што значи да се направи заеднички, да го споделам со некој, да се биде во врска со. Оттука, комуникацијата претставува пристап за правење на нешто заедничко, за споделување на идеи, мисли, информации, ставови. Ова претпоставува дека предавателот и приемникот на пораката мора да се во меѓусебна корелација. Ефикасноста на комуникацијата е условена од разбирање на испратената порака од една, како и правилно примање на пораката од друга страна. Кога се говори за бизнис-настаните, треба да се потенцира дека настанот мора да биде свртен со полно внимание и добра комуникација кон саканата публика, да ја пренесе саканата слика со цел да се создадат посакуваните ефекти. „Идеален“ настан е оној кој: а) својата публика ја формирана од страна на пазарниот сегмент на кој организацијата сака да се обрати; б) кога тој генерира поволно внимание; в) кога тој е уникатен; г) кога него го поддржуваат маркетинг-активностите на организацијата и брендот и д) кога со него се одразува или зголемува имиџот на организацијата и брендот (Moise et al. 2008).

Бизнис-настаните претставуваат организациони облици на активности кои можат да бидат најразновидни, тргнувајќи од настани како учество на саеми, деловни настани, бизнис-форуми, разни презентации, па се` до индивидуални средби кои повторно имаат улога и дефиниција на бизнис-настани. Бизнис-настаните се сложени организациони делови кои бараат пред се` добро дефинирање, потоа добро менаџирање од почетокот на нивната организација па се` до завршувањето на истите, како и оценување на нивната вредност со цел испитување на целисходноста од нивната организација и давање насоки за организација на исти или слични такви настани во следниот период. Како и во Република Македонија, така и на европско и на светско ниво, бизнис-настаните можат да бидат организирани од домашни институции, бизнис-асоцијации, државни институции, приватни здруженија, партнерски проекти и други специјализирани агенции за таа намена.

Секако дека бизнис-настаните можат да бидат поддржувани од други институции, но правилното поставување и доделување на таа задача на институција која е организирана токму за такви настани е клучниот фактор во одредување на успехот или неуспехот на истите.

Во периодот по 2004 година во Република Македонија се донесе нов закон за коморско организирање кој дава можност за плурализам во коморското здружување, но и поделба и повторување на коморските активности. Тоа значи дека секоја бизнис-асоцијација или здружение би можело да организира бизнис и друг вид на економски активности, без разлика дали има или нема искуство за таквата организација. Проценката на менаџментот и окружувањето ќе биде пресудна во таквиот момент.

Во таа ситуација се доведува во прашање квалитетот на организација на бизнис-настаните од неколку причини. Сите трговски друштва кои се регистрирани и работат во Република Македонија имаат право да членуваат во која било бизнис-асоцијација, значи има можност едно трговско друштво да членува во сите или повеќе постојни бизнис-асоцијации. Што ќе се случи во таквата ситуација кога државна институција, на пример, Министерството за економија е носител на еден бизнис-настан, поточно бизнис-форум во земјата или во странство? Министерството за економија ќе додели на сите бизнис-асоцијации задачи за организација на тој бизнис-форум и од тогаш настануваат проблемите. Каде едно трговско друштво кое членува во сите бизнис-асоцијации ќе треба да го пријави своето учество на предметниот бизнис-форум? Во која бизнис-асоцијација тоа да го направи? Кој ќе биде главниот организатор на истиот? Се поставуваат многу прашања за тоа каква ќе биде организацијата на бизнис-настаните кога истите се дадени во организација на повеќе институции.

3.3.2. Видови бизнис-настани

Саемите и саемските манифестации претставуваат организирани настани каде на едно место се среќаваат претпријатија од повеќе земји и каде истите на едно место имаат можност да се запознаат со најновите технологии и остварувања од нивната област. Саемите се можност за трговските друштва да ги претстават и изложат своите промени или достигнувања на едно место, со цел да бидат видени од група на трговски друштва, со цел да воспостават контакти и да го прошират својот бизнис се` со цел да се намалат трошоците за нивното поединечно претставување. Иако и трошоците на трговските

друштва за учество на саемите и саемските манифестации не се мали, но кога ќе се споредат придобивките кои можат да се постигнат од организираните учества на саемите, тогаш се извлекуваат и заклучоците зошто трговските друштва ја носат одлуката за учество на еден саем. Во последните години се организираат, и се повеќе е присутно организирање на виртуелните или електронските саеми кои се веродостојна замена за класичните саемски манифестации, но не ги заменуваат во целост традиционалните саемски настани на кои трговските друштва учествуваат.

Бизнис-форумите се настани наменети за бизнисмени кои сакаат и имаат можности да создадат или да направат промени во своето работење. Бизнис-асоцијацијата е фокусирана да помогне и да го поддржи секој сопственик на бизнис со цел да постигне поголема профитабилност. Градењето доверлива мрежа на деловни контакти е од клучно значење за повеќето бизниси. Бизнис-форумот се организира за да помогне да се прошири мрежата со деловни луѓе, како и да обезбеди услови и можности за дискусија на некои од клучните теми релевантни за сите бизниси.

Преку бизнис-форумите се обезбедува поддршка и промоција на бизнисите на членките на бизнис-асоцијацијата, како и средби на членови кои се во слични области на бизнисот преку своите здруженија, асоцијации и групации во рамките на една бизнис-асоцијација. Целта на бизнис-форумите е да се промовираат бизнис-активностите за идна соработка и нови бизнис-идеи со претпријатија од целиот свет. Преку бизнис-форумите како еден вид на организирање на бизнис настани се настојува бизнис-асоцијациите да бидат посветени на градењето подобра бизнис-клима, подобра бизнис-соработка и нови бизнис-идеи и знаења. Оттука, бизнис-настаните нудат можности за проширување на бизнисот и нови знаења, споделување искуства и идеи и проширување на бизнисот и градење на нови релации со бизнис-партнерите. Преку бизнис-форумите трговските друштва можат да откријат нови можности за инвестирање, трговија и потенцијален раст на бизнисот во регионот и на глобалниот ЕУ-пазар. Темите како, инфраструктура и логистика, транспорт, градежен сектор, енергетика и обновливи извори на енергија, недвижности и туризам, земјоделство, текстил, регионална соработка, приватен капитал и вложување на капитал, банкарство и финансии, се скоро секогаш застапени при организирање на бизнис-форумите. Бизнис-форумите обезбедуваат одлична можност трговското друштво да го промовира својот профил, да се потенцира стручноста и експертизата на едно трговско друштво и да се зголемат бизнис-целите на една компанија, а преку тоа и идеите за развој на оваа динамична регионална економија.

Б2Б форуми се настани на кои се среќаваат претпријатија од различни или слични области од земјата или од странство, со цел за нивно поврзување и воспоставување повисоки облици на соработка. Овие настани се организираат со цел непосредно да се сретнат заинтересираните потенцијални партнери и истите да ги презентираат своите можности и програми за соработка. Највообичаени Б2Б настани се оние кои се организираат кога доаѓа некоја странска делегација/или кога се оди во странство, каде однапред, во точно утврдени термини се подготвува програма за Б2Б разговори и средби помеѓу однапред договорените трговски друштва од познати сектори и гранки.

Едукативните настани за трговските друштва се рефлектираат како бројни настани (семинари, обуки, работилници, советувања, тркалезни маси, панел-дискусии и сл.) на теми коишто произлегуваат од актуелни настани, од актуелни или законски решенија кои ќе следат, општествени случувања, а исто така и од потребата и барањата за одредени области од страна на членките на бизнис-асоцијацијата. Акцентот се става на реализација на настани со теми кои ќе овозможат промоции и поддршка на трговските друштва во остварувањето на извозот на меѓународниот пазар. Целта на обуките и едукативните настани е градење на капацитетите на трговските друштва во однос на човечките ресурси, запознавање на трговските друштва со определени бизнис-можности, зголемување на конкурентноста на истите и размена на искуства.

Едукативните настани можат да опфаќаат голем број на теми како на пример: стручни обуки (специјализирани обуки за поодделни сектори) организирани во земјата и во странство; теми за системи за квалитет; зголемување на капацитетите на стручните лица за безбедност при работа; програми на Европската унија – Инструмент за претпристапна помош во земјоделието и руралниот развој, Програма за конкурентност и иновации, и др.; теми за Е-бизнис; измена на правната регулатива; корпоративно управување; потекло на стоки; финансиски менаџмент; маркетинг-менаџмент; односи со јавноста; арбитража и многу др.

Кога се мисли за едукативните настани тука неминовно е да се потенцира соработката на бизнис-асоцијациите со повеќе високообразовни институции, во кои рамки се реализира студентска пракса на студенти од универзитети со кои бизнис-асоцијацијата има потпишано меморандуми за соработка, но и од кои асоцијациите користат експерти за одредени области кои се предмет на презентација на тие едукативни настани.

Бизнис-мисиите слично како бизнис-делегациите, се настани кои на барање на трговските друштва се организираат со цел промоција на можностите на македонските

трговски друштва. Обично бизнис-мисиите коморите ги организираат со поддршка на комората-партнер од соодветната земја каде што се организира мисијата. Може да се случи и државна институција да биде организатор на ваква мисија, каде Комората е комплетно вклучена во организацијата и поврзувањето на трговските друштва. Во сите случаи на организирање на бизнис-настаните се појавува една единствена цел. Тоа е промоцијата на македонските трговски друштва, нивното поврзување со странски партнери, промоција на македонската економија и привлекување странски партнери да инвестираат во Република Македонија и македонската економија.

Презентациите на бизнис-можностите пред заинтересирани домашни или странски претпријатија претставуваат бизнис-настани кои често се организираат на барање на едно трговско друштво, со цел истото да претстави нов производ, нова гранка или пак да ги потсети трговските друштва за неговата палета на производи и она што го работи во моментот и она што планира да го работи во иднина. Презентација на ваков начин не прават само заинтересираните македонски трговски друштва пред други македонски друштва или странски претпријатија, туку често се организира и презентација на некое странско претпријатие кое сака да ги претстави своите бизнис-можности пред македонските трговски друштва. Ваквиот вид на настани е поддржан и од амбасадите на соодветните земји од кои трговските друштва сакаат да се претставуваат и поврзуваат, како и од коморите-странски партнери.

3.3.3. Значењето на бизнис-настаните

Бизнис-настаните како еден вид на активности преку кои трговските друштва ги претставуваат своите потенцијали од една страна, но и каде се запознаваат со можностите за поврзување со домашни трговски друштва или странски претпријатија од друга страна се многу значајна алатка која ја нуди Комората или бизнис-асоцијацијата во еден коморски систем на плурализам на организирање во државата. Значењето на истите е дотолку поголемо ако бизнис-настанот ја постигне целта, односно при дефинирање на истиот се запазат процедурите за организирање на еден бизнис-настан, што подразбира и на крајот успешност на истиот, верификувана со позитивни бројки и задоволство на корисниците.

Тоа значи дека кога се организира одреден бизнис-настан целите се многубројни како: трговските друштва да се сретнат со соодветен партнер, трговските друштва да

научат и да добијат информации за пазарот кој се нуди за освојување, да ги разрешат дилемите кои дотогаш постоеле за настап на соодветниот пазар и секако, согласно нивните стратегии да ги остварат и нивните цели за раст и успех на нивниот бизнис. Сите видови на бизнис-настани се значајни за трговските друштва, но кога се поставува прашањето кој бизнис-настан е најзначаен, тогаш одговорот треба да се бара кај трговските друштва. Односно, најзначајно е она што ќе го одредат трговските друштва или посебен сектор од трговските друштва кои потенцирале дека за успехот на одредена производна линија или за успехот на трговското друштво во целина заслужен бил некој бизнис-настан или одредена организирана акција која му помогнала на трговското друштво во постигнување на својата цел. Ако тие побараат едукативен настан тогаш бизнис-асоцијациите треба да ги следат тие барања, ако трговските друштва одредат дека тоа се саемите или бизнис-делегациите тогаш тој сигнал повторно треба да го следат коморите и навремено да реагираат со нивна брза и ефикасна организација. Но секако дека иницијативата на коморите исто така е потребна при утврдување на приоритетите и значењето на одредени бизнис-настани.

Впрочем, и во годишните програми за работа на коморите се наведуваат приоритети кои се подготвуваат според барањето на трговските друштва кои се здружуваат во одделните здруженија од една страна, но и според анализите на бизнис-асоцијациите кои се важни во одредување на следните корисни чекори за бизнис-заедницата од друга страна, па оттука значењето на се`што се организира е подеднакво важно и корисно. А приоритетите се подготвуваат според можностите, окружувањето, економската состојба, финансиите и други фактори значајни за донесување на одлуките.

3.3.4. Карактеристики на организацијата на бизнис-настаните во земјите од регионот, во земјите од Европа и во земјите од светот

Во периодот на подготовка на анализата на карактеристиките на одредена организација на бизнис-настаните во земјите од регионот, во Европа и пошироко, за време од неколку години беше направено емпириско истражување преку компаративно согледување на карактеристиките на организацијата на бизнис-настаните во коморите кои се пример за организација и функционирање во земјата или регионот, но и пошироко. Карактеристиките се споредени во повеќе комори со компаративни податоци, со посебен

акцент дека се земени и двата модела на коморско организирање и делување, односно делување на доброволна и на задолжителна основа за трговските друштва кои членуваат во нив.

Во Прилог 3 на докторската дисертација дадена е листата на 14 стопански комори кои се користени во емпириското истражување кои имаат пополнето прашалници користени и приложени во анализата. Анализирани, преку прашалници и директни разговори беа следните комори кои работат во Република Македонија: Стопанската комора за информатички и комуникациски технологии (МАСИТ), Македонско-руската стопанска комора, Германска стопанска комора во Македонија, Стопанската комора на Северозападна Македонија, Сојузот на стопански комори на Македонија и Стопанската комора на Македонија. Од странските комори анализата е извршена кај Федералната стопанска комора на Австрија, Бугарската трговско-индустриска комора, Одборот на Република Турција за економски односи со странство, Трговската комора на Холандија, Надворешно-трговската комора на Босна и Херцеговина, Унијата на германските трговско-индустриски комори, Унијата на комори и стокови берзи на Турција и Асоцијацијата на европските комори.

Од одговорите на македонските комори може да се извлече една генерална констатација согласно постојниот Закон за стопански комори (Законот за стопански комори од 2011 година), односно дека членството е доброволно, дека се работи за плурализам на коморско организирање во нашата земја што неминовно доведува до фактот пред се` на меѓусебна соработка меѓу бизнис-асоцијациите од една страна, но и соработка или зависност од владините институции зависно од организацијата на одредениот настан. Иако навидум доброволното членство на коморите може да наведе на заклучок дека нема зависност во работата на бизнис-асоцијациите од страна на владините институции, кога подлабоко се анализираат работите тоа и не е така. Зависноста некогаш се гледа и во репрезентативноста и масовноста на прикажување на ставовите, а некогаш и во условот за идна соработка, што е всушност во природата на бизнис-асоцијациите.

Но подетално, истражувањето опфаќа анализа на неколку прашања поделени во три глави. Така, во првата глава на прашањата со наслов: Општи податоци за комората/бизнис-асоцијацијата, направена е анализа на следните прашања: 1. Какво е членството во Вашата Комора (дали е доброволно или задолжително)? 2. Колку вработени има во Вашата Комора? 3. Колку претпријатија-членки има во Вашата Комора? 4. Дали во

Вашата Комора има сетрификат за квалитет ISO 9001:2008? 5. Дали во Вашата Комора има воспоставено процедури за организирање на бизнис-настаните?

Втората глава на анализирани прашања е со наслов: Кои се карактеристиките на организација на еден бизнис-форум во Вашата Комора? Таа ги содржи следните прашања:

1. Како почнува организацијата на еден бизнис-настан во Вашата Комора?

2. Дали извршниот директор директно го менаџира процесот на организација на еден бизнис-настан или тоа е оставено на некој друг сектор во организацијата?

3. Ве молиме, опишете ја целата постапка во Вашата Комора од почеток до крај во организацијата на еден бизнис-настан.

4. Дали правите оценување на еден бизнис-форум и што се мери при тоа оценување?

5. Дали при организација на бизнис-форумот имате соработка и поддршка од друга бизнис-асоцијација во Вашата држава?

6. Дали имате поддршка од државата или соодветното министерство за економија или друго министерство надлежно за тоа во Вашата држава при организација на еден бизнис-настан?

7. Дали мислите дека согласно природата на постоење на Комората, во организацијата на еден бизнис-настан треба да се мешаат и други бизнис-институции и ако мислите наведете ги причините за тоа.

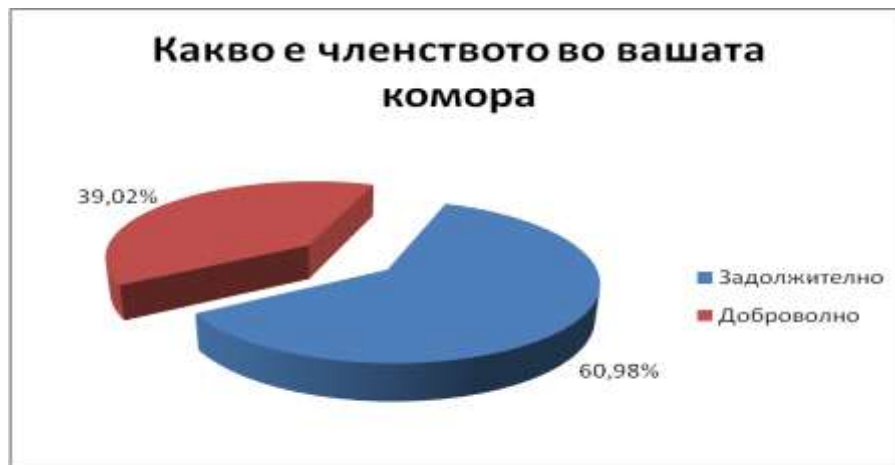
Во третата глава на прашања со наслов: Важноста на човечките ресурси, односно важноста на улогата на менаџментот за ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите, опфатени се следните прашања: 1. Колку правилното менаџирање и координација со останатите делови од Комората придонесува за заедничко претставување и промовирање на бизнис-можностите на трговските друштва и воопшто на економијата на сопствената земја? 2. Колку и како е значајна улогата на менаџментот во бизнис-асоцијациите и координацијата на човечките ресурси со цел да има ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите? 3. Какво е местото и улогата на менаџментот во бизнис-асоцијациите посебно при организацијата на бизнис-настаните? 4. и 5. Потенцирајте ги сите недостатоци од неадекватна примена на менаџментот на сите нивоа во Вашата Комора и што неадекватната примена на менаџментот може да доведе при крајниот резултат во Вашата Комора при организација на еден бизнис-форум, но и воопшто во Вашата Комора при реализација на Вашите цели.

Во прилог 4 дадена е листата на 12 македонски трговски друштва (од Република Македонија со странски или домашен капитал) и направена е анализа по пат на интервју каде се опфатени неколку прашања и тоа:

1. Кој го пополнува формуларот (функција)?
2. Бројот на вработени во трговското друштво.
3. Во која комора од Република Македонија членува интервјуираното трговско друштво?
4. Дали користи услуги од комората во којашто членува?
5. Да се наведат кои услуги кои се користат од комората се најкорисни за Вашето трговско друштво.
6. Дали ги користите бизнис-настаните кои се организирани од Комората во која членувате?
7. Кои бизнис-настани имале најголем ефект за Вашето трговско друштво?
8. Дали имате годишен план за обука на вработените од Вашето трговско друштво?
9. Дали користењето на обуките за Вашите вработени може да доведе до развој на бизнисот или некој негов сегмент?
10. Колку развојот на човечките ресурси е важен за Вашето трговско друштво?
11. Како ја одредувате и мерите ефикасноста од извршената обука во Вашето трговско друштво?

Во Прилог 5 е дадена подетална анализа на прашалниците од ситражуваните комори. Секое од наведените прашања е графички прикажано со цел појасен и сликовит приказ на добиените резултати. Што кажува емпириското истражување на сите прашалници? Од анализираните комори на прашањето: какво е членството во Вашата Комора - 39,02% одговорите се дека членството е на доброволна основа, што значи претпријатијата во тие комори доброволно одлучуваат дали и во која бизнис-асоцијација во соодветната земја ќе се зачленат, додека кај остатокот односно кај 60,98 % од анализираните комори одговорот е дека членството во тие бизнис-асоцијации е задолжително. Тоа значи дека согласно законите за бизнис-асоцијациите или коморите во тие земји сите претпријатија кои се регистрирани и делуваат во соодветните земји мора да бидат членки во соодветните комори. Од самата структура на членството многу зависи и организацијата на бизнис-настаните, односно одговорноста за организацијата на бизнис-настаните што дополнително ќе биде објаснето како влијае врз резултатите на истражувањето. Ова е дадено во Слика 3.1 која е во прилог.

Слика 3.1 Видови на членство во анализираните комори

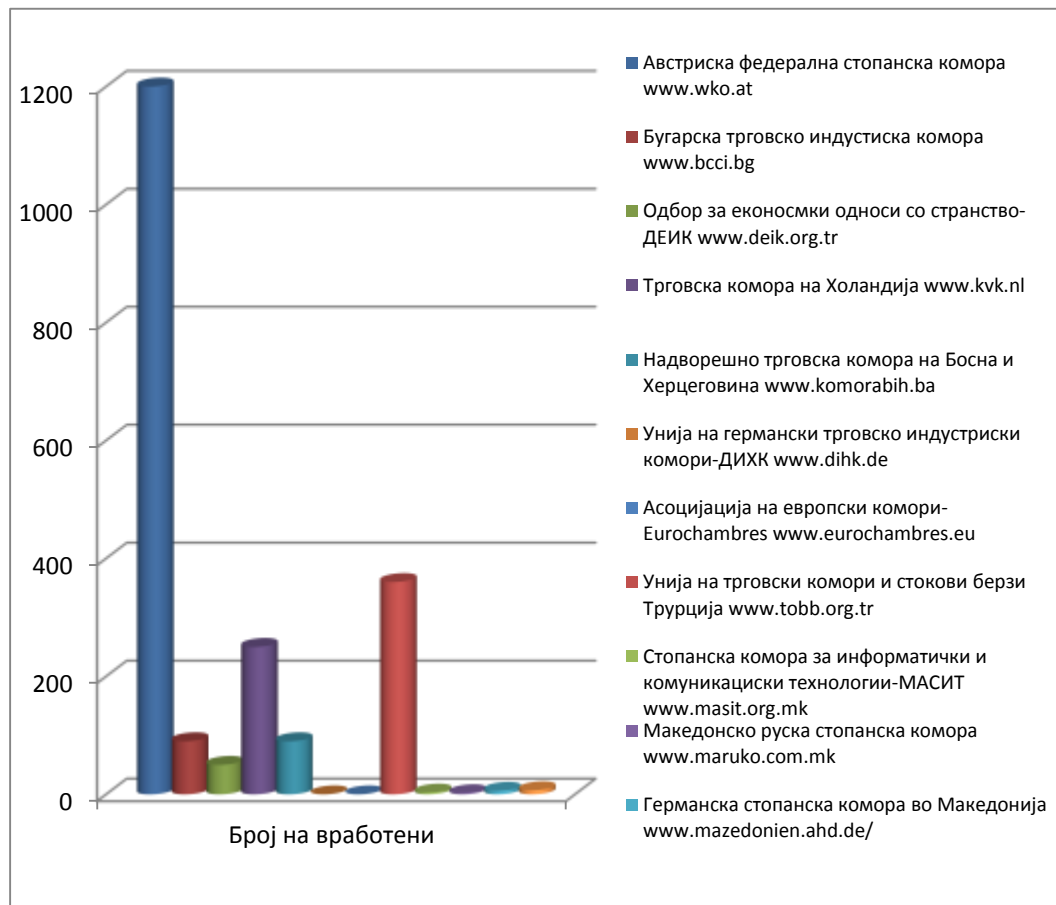


Извор: Сопствено истражување

Во слика 3.2 пак е даден приказ на бројот на вработени во анализираните комори, што секако дека влијае врз успешноста на организираните и реализираните настани, иако не мора да се заклучи дека оние што се побројни во исто време се и поуспешни. Успешноста во организацијата на настаните секако дека зависи од бројноста на тимот кој е вклучен во реализацијата, но од друга страна пак и зависи од способностите на секој поединец вклучен во организацијата и реализацијата на одредениот настан. Сите стопански комори во Република Македонија се мали по обем, односно имаат од 1-10 вработени. Само Стопанската комора на Македонија е најбројна (58 вработени во 2015 година) во поглед на вработените, но и на логистиката и мрежата која ја има воспоставено благодарение на традицијата од 93 години, што анализирајќи ја ситуацијата може да биде предност, но исто така може да биде и недостаток при донесување заклучоци и препораки. Секако дека не значи бројноста во кадарот кој е вработен во Комората секогаш ќе значи и поефикасно работење. Исто така може да се потенцира и уште една важна констатација, а тоа е дека, иако постои доброволно членување, сепак во Република Македонија нема национална репрезентативност на бизнисот бидејќи согласно Законот за стопанските комори („Службен весник на РМ“, бр. 17 од 11.02.2011 година) едно исто трговско друштво може да членува во сите комори или бизнис-асоцијации, а и на крај во Република Македонија нема еден единствен регистар на трговски друштва кои членуваат во една комора која е заштитник на бизнисот. Секогаш може да има случај на расцепканост, нерепрезентативност или нецелосна слика при прикажување на одреден сектор или гранка во Република Македонија бидејќи и без учество на едно трговско друштво кое може многу

да ја смени сликата за секторот или гранката, сликата е непотполна, а одлуката е на самото трговско друштво, доброволно секаде, а доброволно и никаде да не членува.

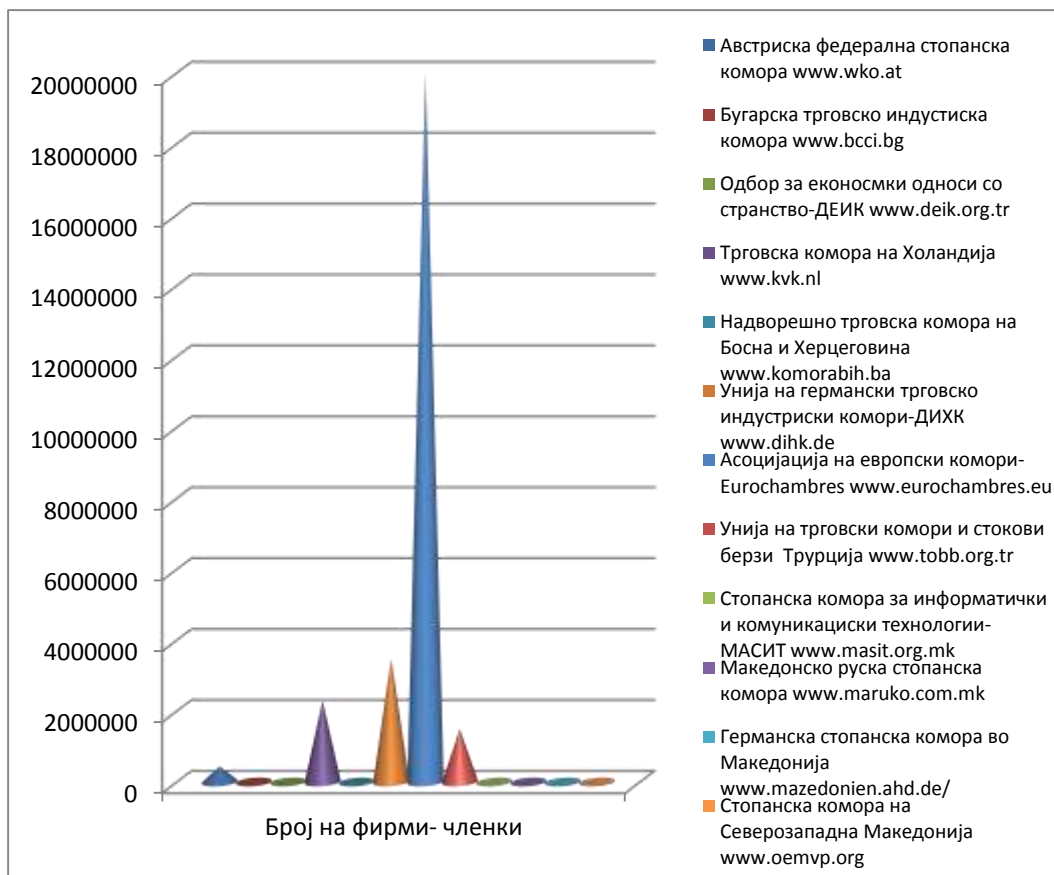
Слика 3.2 Број на вработени во анализираните комори



Извор: Сопствено истражување

На слика 3.3 е даден приказ на бројот на претпријатијата кои членуваат во анализираните комори и како што може да се забележи бројот зависи пред сè од големината на економијата во анализираната земја, па оттука и бројот на претпријатијата кои делуваат во истата е и поголем. Исто така, бројот на претпријатијата зависи и од структурата на комората, односно дали истата е на доброволно или задолжително членство, па оттука во земјите каде коморите се на задолжително членство бројот на претпријатијата кои таму членуваат секако дека е поголем. Најголем број на членки во анализираните комори бележи Асоцијацијата на европските комори каде членуваат 44 комори од 44 земји од Европа и пошироко, со околу 20 милиони претпријатија.

Слика 3.3 Број на членови во анализираните комори



Извор: Сопствено истражување

Во истражувањето во прашалниците на сите комори им беше поставено и прашањето во колку од анализираните се има имплементирано или сертифицирано ISO 9001:2008 стандардот за квалитет и резултатите покажуваат дека во 58,33% има воспоставено ситем за квалитет, додека во 41,67% од коморите го немаат воспоставено овој ситем за квалитет. Но, исто така треба да се потенцира дека во 100% од испитани има воспоставено одредена процедура за организирање на бизнис-настани, што упатува на заклучокот дека сите стопански комори многу внимание посветуваат на оваа алатка која е значајна и корисна за нивните членови и дека никој од нив не оставаат на случајност ниту еден чекор во организацијата на бизнис-настаните. Значи, генерално, она што може да се заклучи од анализата на стопанските комори (станува збор за анализа почната во 2009 година) во Република Македонија, иако само Стопанската комора на Македонија е сертифицирана согласно ИСО 9001: 2008, сепак сите останати бизнис-асоцијации имаат одредени процедури за организација на бизнис-настани. Некогаш тие процедури се во

пишана форма, но некогаш се и стихийни согласно на искуството или добрата поставеност, но генерално, се почитуваат и во пракса успешно се имплементираат.

Во однос на тоа како почнува организацијата еден бизнис-настан во анализираните комори, одговорите можат да се систематизираат генерално во две групи. Така, кај коморите кои се на доброволно членство очигледна е разликата во тоа дека иницијативата за започнување на одреден бизнис-настан е нивна и тие ги дефинираат сите чекори при самата организација на бизнис-настанот. Самостојно го одредуваат буџетот за организација на бизнис-настанот и самостојно се договараат со сите инволвирани институции околу организацијата без притоа да има простор од какво било барање од владините институции за одредување на некаква рамка или агенда за самиот настан. Во втората група на организатори, односно оние кај кои членувањето е на задолжителна основа, очигледно е диктирањето на условите и чекорите во организацијата од страна на владините институции кои претежно се носители на настаните, а според карактерот на организација не би требало да се мешаат, туку би требало да ги остават коморите во организација на настаните бидејќи коморите се тие во кои по природата на нивното организирање е и организацијата на бизнис-настаните. Но и тука не може да се каже дека бизнис-настаните не можат да бидат успешни. Секако дека имало случаи во кои во рамките на втората група на организатори на бизнис-настаните успешноста била подобра отколку кај првите.

Што се однесува до анализата на прашањето на одговорноста за организацијата на бизнис-настаните, во 25% од анализираните комори во докторската дисертација, одговорноста за организацијата на одредениот бизнис-настан е кај директорот на секторот или одделението за меѓународна соработка. 42% од анализираните комори имаат воспоставено таков систем во коморите самите вработени во секторите за меѓународна соработка да одговараат за успешноста на бизнис-настаните. Во тие комори ситемите за квалитет и процедурите кои се воспоставени од раководствата дозволуваат самостојност во поставувањето, организацијата, контролата и реализирањето на бизнис-настаните на генерална основа. Во само 25% од анализираните комори извршните директори се одговорни за организацијата на бизнис-настаните, што наведува на заклучокот дека централизираниот ситем на раководење е присутен кај оваа група на комори, но секако дека овој процент зависи и од бројноста на вработените и секторите со кои располагаат тие комори. Така, кај помалите комори овој процент се објаснува со немањето на посебен сектор за меѓународна соработка, додека кај поголемите комори кои имаат сектори за

меѓународна соработка овој процент се објаснува со потврдата дека извршниот директор е координатор на важните бизнис-настани и во тие комори бизнис-настаните се поставени како важна алатка во поддршка на трговските друштва за остварување на нивните барања. Тоа е прикажано во слика 3.4.

Слика 3.4 Кој е одговорен за организација на бизнис-настаните во анализираните комори/бизнис-асоцијации?



Извор: Сопствено истражување

Во однос на тоа како коморите ја опишуваат целата постапка во организацијата на еден бизнис-настан, сите активности се слични од почетокот кога се започнува со самата најава за организација на настанот, па преку анимирањето на членките и нивното запознавање со настанот, се` до крајот, односно до самото завршување на одредениот настан. Сите комори сакаат да информираат и по завршување на настанот, односно генерално сите подготвуваат информации со кои ја објавуваат самата активност и ги потенцираат најважните елементи од организацијата на одредениот бизнис-настан. Со тоа информираат и за активностите кои следат и после завршување на одредениот настан бидејќи настаните имаат свои продолженија било да се работи за одреден сектор и конкретни поврзувања со претпријатијата или било да се работи за индивидуално поврзување или доближување до одредено претпријатие. Исто така сите комори прават и оценување за успешноста од самата организација на одредениот бизнис-настан. Се оценуваат различни карактеристики, но коморите најмногу внимание посветуваат на бројот на учесниците кои го посетиле настанот, организацијата на настанот, квалитетот на настанот мерен преку содржината и агендата, медиумската покриеност за време и по

завршување на самиот настан, се прави оценка на логистиката која учествувала во организација на самиот настан, како и остварените контакти за време на организацијата на настанот кои се мерливи и секако оние по завршување на истиот, кои може да бидат мерени доколку трговските друштва ги пријават, а може и да бидат невидливи кога трговските друштва не ја информираат комората која е главен организатор на настанот. Сите домашни институции покажуваат дека за време на бизнис-настанот најголем ефект имаат Б2Б разговорите меѓу домашните трговски друштва и странските претпријатија, како и добрата застапеност, односно транспарентност на целиот настан. Без промоција на крајниот резултат исто како да не се ни одржал настанот. Затоа, добро подготвениот материјал за промоција на целиот настан преку потенцирање на главната порака од бизнис-настанот има најголема ефикасност за постигнување на саканата цел на бизнис-асоцијацијата.

Во однос на клучното прашање кое го дава одговорот на постоење на една или повеќе комори, односно ја објаснува поставеноста на коморското организирање во Република Македонија, а тоа е дали треба да има мешање во организацијата на повеќе бизнис-асоцијации или комори при организацијата на еден бизнис-настан или таа улога да припадне на една комора, коморите од Република Македонија сметаат дека неопходна е меѓусебна соработка и дека истата доведува до синергија, но и наведуваат дека главен организатор и носител на одреден настан кој се организира треба да биде една комора, а сите останати да учествуваат договорно (и при поделба на обврските и при поделба на трошоците за организација на еден настан). Оваа констатација не е случај кај странските бизнис-асоцијации или комори, особено оние кои се организирани на задолжителна основа. Соработката е само про-форма, бидејќи сите тие кои соработуваат имаат загарантирани приливи и немаат проблеми при распределба на трошоците за организација на каков било настан.

Анализирани, преку прашалници, беа поединечни странски стопански комори и тоа: Федералната Стопанска комора на Австрија, Бугарска трговско-индустриска комора, Одборот на Р. Турција за економски односи со странство, Трговската комора на Холандија, Надворешно-трговската комора на Босна и Херцеговина, Унијата на германски трговско-индустриски комори (ДИХК), Унијата на комори и стокови берзи на Турција (ТОББ) и Асоцијацијата на европски комори (Eurochambres). Од прашалниците, по групи на прашања може да се потенцира дека од аспект на сигурноста во поглед на финансии и репрезентативност која странските комори ја имаат, тие се во предност пред македонските

трговски друштва, пред се` поради фактот што кај странските анализирани комори над 80 % се комори со континентален модел на организирање, односно со задолжително членство. Но, овој модел на организирање странските анализирани комори ги наведува на неминовната соработка со државните институции, и диктирање на условите на организација на настаните, како и на другите активности кои ги извршуваат кон трговските друштва-членки. Постапката на почнување на еден бизнис-настан скоро е идентична и кај македонските и кај странските комори, пред се` поради фактот дека и едните и другите доколку немаат стандарди за квалитет кои ги налагаат процедурите за организација на одреден бизнис-настан, сепак сите имаат интерни процедури за добра организација на активностите од овој вид. Можеби, поголема е разликата кај странските комори во поглед на оценувањето на успешноста и мерливоста на бизнис-настаните. Така, странските претпријатија поголемо внимание посветуваат на медиумската застапеност и квалитетот на самиот настан отколку на бројот на учесниците. Не секогаш бројот на учесниците на еден настан ја условува и успешноста на истиот. Но тука, повторно, заради природата на нивното организирање, кај овие трговски друштва повеќе е важна медиумската застапеност и проследување на информацијата до пошироката јавност повеќе како реклама и одржување на рејтингот на Комората, отколку на тоа да го задржат своето членство со нудење на квалитетен настан. Овде не се доведува во прашање фактот дека доколку едно трговско друштво не било задоволно од организацијата на бизнис-настанот, постои опасност од откажување на членството во таа комора, пред се поради фактот дека нема друг избор, односно во земјата постои само една комора. По однос на прашањето дали странските комори соработуваат со државните институции, повторно со оглед на нивната природа на организирање, соработката е неминовна и задолжителна, па оттука и условите за организирање на бизнис-настаните се поставени од самиот почеток од страна на државните институции.

Во однос на клучното прашање, дали е потребно да има повеќе комори во организација на бизнис-настаните, странските комори, поттикнати од секојдневното работење, дури и да не размислуваат на податокот како би се организирале тие, доколку кај нив има плурализам во коморско организирање. Сигурноста од постоењето на една комора ги наведува на едноставен одговор дека соработката со повеќе бизнис-асоцијации е пожелна, но без притоа да ги наведат последиците од мешање на повеќе асоцијации и создавање непријатна слика во препознавање на тоа каде припаѓаат и зошто членуваат трговските друштва во толку многу бизнис-асоцијации.

Што се однесува на анализата на делот за важноста на човечките ресурси, односно важноста на улогата на менаџментот за ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите, анализираните македонски стопански комори наведуваат дека правилното менаџирање, координацијата со останатите делови од Комората придонесува и е многу важна за адекватно претставување и промовирање на бизнис-можностите на трговските друштва, но и на економијата земено во целина. Тие се на мислење дека менаџментот треба да биде директно вклучен во организацијата на еден бизнис-настан од почеток до крај, особено од содржински аспект, што кореспондира и со процедурите и политиката за квалитет на ISO системите за квалитет. Многу е важно менаџментот да има целосна контрола над организацијата бидејќи само со таков пристап се постигнува целта од бизнис-настанот во однос на поврзување на домашните трговски друштва со странските претпријатија, но и во потенцирање и испраќање на правилна и јасна порака до пошироката јавност, Владата и другите клучни чинители во креирање и исполнување на поставените задачи.

Во однос на прашањето за важноста на правилното менаџирање на човечките ресурси и ефикасното насочување на силата во коморите, сите странски комори подеднакво ја потенцираат важноста и го потенцираат тимското работење за подобри резултати, но и правилното менаџирање и координацијата на сите сектори во комората. Генерално, потенцираат дека неправилната примена на менаџментот на сите нивоа во нивната комора може да доведе до прикажување лоша слика за самата институција, но и секако за земјата од каде потекнува комората.

Како што потенцирав погоре во анализата е опфатена е листата на 12 македонски трговски друштва (од Република Македонија со домашен или странски капитал: Окта ад Скопје, Еуролинк АД, Скопје, Стопанска банка АД Скопје, Раде кончар ТЕП Скопје, Комфи ангел Прилеп, Рафајловски консалтинг Скопје, Алкалоид АД Скопје, Пивара АД Скопје, Тиквеш АД Кавадарци, ЕВН АД Скопје, Окитекс Скопје и Македонски телеком АД Скопје), каде по пат на интервју се опфатени неколку прашања и тоа: 1. Кој го пополнува формуларот (функција); 2. Бројот на вработени во трговското друштво; 3. Во која комора од Република Македонија членува интервјуираното трговско друштво; 4. Дали користи услуги од комората во којашто членува; 5. Да се наведат кои услуги што се користат од комората се најкорисни за Вашето трговско друштво; 6. Дали ги користите бизнис-настаните кои се организирани од комората во која членувате; 7. Кои бизнис-настани имале најголем ефект за Вашето трговско друштво; 8. Дали имате годишен план

за обука на вработените од Вашето трговско друштво; 9. Дали користењето на обуките за Вашите вработени може да доведе до развој на бизнисот или некој негов сегмент; 10. Колку развојот на човечките ресурси е важен за Вашето трговско друштво и 11. Како ја одредувате и мерите ефикасноста од извршената обука во Вашето трговско друштво?

Од анализата може да се даде една општа констатација дека во трговските друштва и со домашен капитал и во претпријатијата со странски капитал, многу е значајна одреденоста на врвниот менаџмент во развојот на човечките ресурси и посветеноста за постојана обука на кадарот. Претежно сите анализирани трговски друштва имаат годишна програма за обука на кадарот, а на прашањето дали обуката на вработениот и неговото знаење може да придонесе за развој на одреден сегмент, па дури и за развој на целото трговско друштво, одговорот е потврден. Во однос на тоа кој настан или услуга е најмногу користен во нивното работење, над 90 % од нив потенцираат дека тоа се директните настани и личните контакти кои ги остваруваат со странски претпријатија или други институции зависно од нивните потреби. Сите ги анализираат ефектите од одржаните обуки и ја мерат корисноста преку воспоставени процедури или софтверски решенија, но и со директно следење на вработениот по завршување на неговата обука. Како резиме во делот на македонските трговски друштва може да се подвлече големата корисност на бизнис-форумите и директните средби кои тие сакаат да ги остваруваат со партнерите, како и постојаната едукација на нивниот кадар кој со своите вештини и знаење по завршените обуки може да придонесе за развој на самото трговско друштво. Во Прилог 6 табеларно се прикажани резултатите од истражувањето.

Слика 3.5. - Големина на анализираните трговски друштва



Извор: Сопствено истражување

Од анализираните трговски друштва во Република Македонија, прикажано во слика 3.5. најмногу се опфатени големи трговски друштва, потоа следат средни и на крај мали трговски друштва. Од анализата може да се заклучи дека големината на трговските друштва секако дека влијае на одлуката на директорот за вклучување на вработените во процесите на постојана едукација и следење на обуки, но кај сите трговски друштва преовладува заклучокот дека важноста од едукацијата на човечките ресурси е значајна за развој на одреден сектор или целото трговско друштво.

Слика 3.6 Видови услуги што ги нудат коморите кои се користени од страна на анализираните трговски друштва

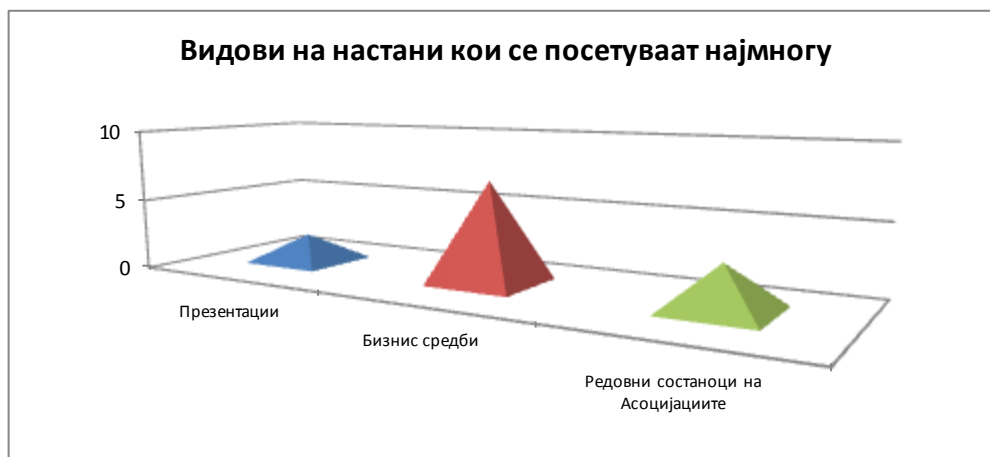


Извор: Сопствено истражување

Во однос на користењето на услугите што ги нудат коморите на трговските друштва, во анализираните прашалници, прикажано во слика 3.6. најголем дел од испитаниците, односно директорите на трговските друштва истакнале дека како најкорисни за трговските друштва се семинарите и обуките организирани од самите комори. Потоа, како втори по важност ги истакнуваат бизнис-средбите на домашните трговски друштва со странски претпријатија, како трети ги истакнуваат документите со кои ги опслужуваат коморите, а се важни за развојот на нивниот бизнис, и на крајот го потренцираат како најмалку важно користењето на електронското информирање. Мора да се потенција дека од оваа анализа се гледа значењето на едукацијата за развојот на самите трговски друштва и дека иако на последно место го набројуваат електронското информирање, според анализата, секако, и е тоа важно во добивањето информации и поврзување со странските претпријатија. Исто така, електронското информирање им служи како надополнување на информациите кои ги добиваат по други основи. Иако се рангирани, сепак сите испитаници подвлекуваат

дека сите услуги кои ги наведуваат како најважни се надополнуваат и се подеднакво корисни во зависност и од периодот на нивната потреба и користење.

Слика 3.7 Видови на настани организирани од страна на коморите кои ги посетуваат анализираните трговски друштва



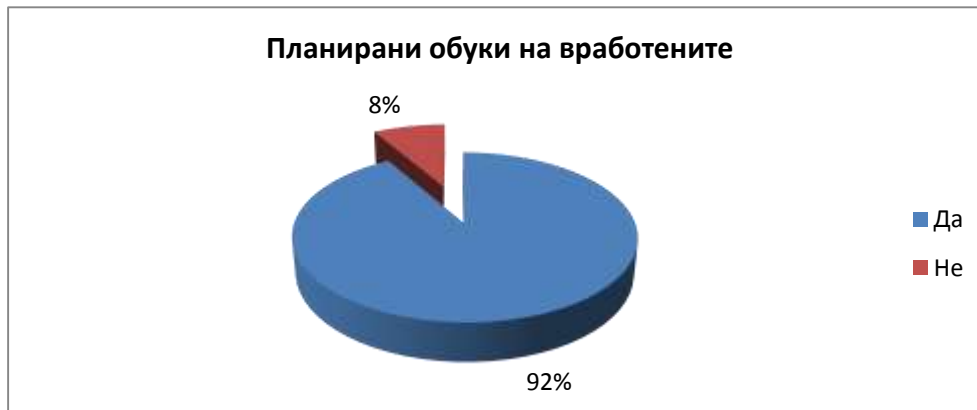
Извор: Сопствено истражување

На слика 3.7. е даден приказ на прашањето кои видови настани најмногу се користени од страна на анализираните трговски друштва, на 65% од испитаниците кажуваат дека најважни за нивниот развој се директните бизнис-средби што коморите им ги организираат со други трговски друштва од земјата или други претпријатија од странство. Потоа, како втори по важност ги потенцираат редовните состаноци кои се организираат во рамките на здруженијата или асоцијациите во кои тие, во зависност од дејноста, припаѓаат таму и членуваат и на крај, како најмалку важни во анкетата се наведени презентациите на кои присуствуваат или се организирани за нив од страна на коморите, а преку кои можат да ги презентираат одредените производствени линии или производи или да слушнат од странските претпријатија за одредени активности или процеси на соработка во кои би сакале дополнително да бидат вклучени.

Во однос на прашањето за планирани обуки во анализираните трговски друштва, прикажано на слика 3.8., 92% од испитаните подвлекуваат дека обуките се од најголема важност за развојот на самото трговско друштво и дека истите се ставени во годишните планови на трговското друштво со цел постојано усовршување на вработените, а преку тоа и постојано усовршување на процесите во самите трговски друштва. Само 8 % од анализираните трговски друштва немаат план за развој и едукација на своите вработени, но тоа зависи од големината на трговските друштва и развојот на секторто за човечки

ресурси. Овој процент отпаѓа на помалите трговски друштва кои немаат сектори за развој на човечки ресурси, но иако е таква ситуацијата и тие кажуваат и потенцираат дека нивните вработени зависно од можностите посетуваат едукативни настани.

Слика 3.8 Планирани обуки на вработените во анализираните трговски друштва



Извор: Сопствено истражување

Анализата на погоре наведените области преку работата на анализираните комори или бизнис-асоцијации од една страна и трговските друштва од друга страна дава крајни одговори систематизирани и во Заклучокот на докторската дисертација.

Со цел да се даде поттик, генерално на сите нивоа во бизнис-асоцијациите, за перманентна едукација и развој на човечките ресурси преку деталното претставување и потенцирање на улогата на менаџмент-концептот на бизнис-асоцијациите, целта преку прашалниците е посочување на проблемите со кои се соочуваат бизнис-асоцијациите доколку немаат адекватна примена на овој концепт. Со анализата и споредбите кои се направени, се потенцира фактот: како бизнис-асоцијациите преку своите активности и поставеноста во државата, преку соработката со домашните и странските институции ја потенцираат и треба да ја потенцираат важноста на менаџментот во насока на ефикасно и ефективно остварување на своите цели. Бидејќи предмет на истражувањето е и анализата на работата на бизнис-асоцијациите и коморите од регионот, Европа и светот, крајна задача на ова истражување е извлекување на сите предности од една и анулирање на негативностите наведени преку истражувањето од друга страна.

Придонесот преку ова истражување, за бизнис-асоцијациите или стопанските комори, е дотолку поголем, доколку преку оваа детална анализа, преку која се обработени сите аспекти, во понатамошниот период на делување се настојува овие потенцирани негативности да се отстранат, со цел ефикасно остварување на целите и оправдување на постоењето на бизнис-асоцијациите како тела кои според нивната природа се формирани

и постојат да работат и делуваат токму во оваа насока. Потенцирајќи дека е неминовна улогата на бизнис-асоцијациите преку својата воспоставена мрежа на соработка во земјата и во странство, побрзо, поефикасно и поефективно да реагираат во имплементација на зацртаните цели, Владата и другите институции треба да ја користат поддршката и да ги земат предвид препораките од бизнис-асоцијациите кои преку делокругот на своето работење и делување помагаат и настојуваат да се создаде подобра бизнис-клима. Развојот на бизнисот треба да биде врвен и долгорочен приоритет во активностите на Владата, а бизнис-заедницата да биде главен консултант за економските прашања, бидејќи бизнисот најдобро креира препораки и предлага решенија како да се спроведуваат економските политики.

Ова истражување се заокружува со потенцирање на потребните чекори (со соодветни прилози) за адекватна организација на бизнис-настаните преку улогата на менаџментот, едукативната улога и координацијата на човечките ресурси во коморите и другите бизнис-асоцијации кои во нашата држава се инволвирани при организација на бизнис-настаните.

Направена е споредба преку методот на студија на случај на успешни примери на организациона поставеност на бизнис-асоцијациите со цел согледување на состојбите, извлекување на сознанија за идните правци на делување, акцентирање и анализа на потребите од промени. Анализа се изврши и преку методот на интервју преку кој, преку размислувањата на менаџерите на неколку македонски трговски друштва, кои благодарение на нивната политика во трговското друштво, прават подобрувања во своите организациони структури. Кај нив преку развојот на човечките ресурси, инвестирањето во знаење преку примена на методи и техники на континуирано подобрување на бизнисот, користењето на услугите на бизнис-асоцијациите, како бизнис-настани и слични организирани делувања, постигнато е, пред сè адекватно поврзување, а потоа и развивање на бизнисот со странски претпријатија.

3.4. ПРОЦЕС НА ОРГАНИЗИРАЊЕ НА БИЗНИС-НАСТАНИТЕ

Перцепцијата на вработените за различни начини на менаџирање на комуникациите, од електронски комуникации па сè до лице в лице контакт со останатите вработени е многу развиена во бизнис-асоцијациите кои работат со високи технологии и кои многу посветуваат внимание на развојот на човечките ресурси. Изборот на различни канали при

процесот на организирање на бизнис-настаните се базира на тоа колку комуникацијата или пораката која е испорачана е лична, односно, пораки кои се пренесуваат од типот на организација, промени во политиката на бизнис-асоцијацијата, агенда и слично се пренесени преку електронска комуникација. Пораките и комуникацијата која е поврзана со важни одлуки, унапредување или дисциплинирање се поефективни доколку се пренесени лице в лице. На овој начин процесот на организација на еден бизнис-настан ќе биде поефикасен (Kupritz, Cowell, 2011). Процесот на организирање на бизнис-настани по видови содржи:

1. организација на бизнис-форум;
2. покренување бизнис-активност на здружение, што исто така претставува еден вид бизнис-настан и
3. организација на еден едукативен настан.

Истражувањата покажуваат дека успехот на бизнисот се базира на јасно утврдување на целите и предметот на работа, како и одредување на точниот статус на понатамошниот развој на бизнис-проектите, на одредување на конкретниот фокус на менаџментот, одредување на стандардизирани норми и одредување на радиусот на мерките и контролата. Така е и кај бизнис-настаните. Планирањето е динамичен процес кое има цел да се димензионира бизнис-стратегијата на бизнис-асоцијацијата, а идејата е да се намали загубата во бизнисот. Важноста се состои од тоа да се испланира добро една соодветна бизнис-стратегија. Проблемот на бизнис-менаџмент-стратегии е во нивното планирање и начинот на планирање или одредување на истите, што е различно од аплицирање на истите. Планирањето треба да се разбере како клучен концепт на одредување, односно проектирање на бизнис-менаџмент-стратегијата за организирање на ефикасен бизнис-настан (Amutha, 2012).

3.4.1. Утврдување на домашни и странски институции-партнери

Зависно од поставеноста и шемата на организацијата на работата на коморите, до Дирекцијата за меѓународна соработка при Стопанската комора на Македонија, пристигнува барање за организирање бизнис-форум или саем во земјава или во странство. Така, согласно интерните процедури и стандардите за квалитет во Комората, барањето најпрво се разгледува од страна на директорот на Дирекцијата и понатаму се проследува на обработка до одговорното лице во Дирекцијата за негова реализација. При анализа на

барањето, се стапува во контакт со барателот на тој настан заради дефинирање на дополнителни услови за организација на настанот. Барањата може да стигнуваат и од други комори, странски бизнис-асоцијации, саемски промотори и професионални асоцијации.

Откако ќе се разгледа барањето од страна на директорот на Дирекцијата за меѓународна соработка, промовирање и информирање, по електронски или телефонски пат се стапува во контакт со барателот на кој му се соопштува дека се прифаќа барањето за одржување на бизнис-настанот и утврдување на партнерот во организацијата. Потоа се делегираат задачите на секој партнер во организацијата. Преку писмена кореспонденција се дефинираат условите за организирање: место и време на одржување, список на трговски друштва- учесници, предлог-програма, штанд и влезници за саем, хотелско сместување и превоз, како и други технички детали зависно од типот на настанот кој се организира итн. Откако во целост се дефинирани условите, се пристапува кон обработка на материјалот со цел изработка на информација на настанот. Тоа подразбира подготвување покана (евидентирана со процедура според ISO број СКМ-ЗП-ПУ-10/02), како и пријавен лист за трговските друштва (СКМ-ЗП-ПУ-10/03).

Објавата на настанот се врши на коморскиот портал и информацијата се дистрибуира по електронски пат, преку „Бизнис Инфо“, но и се стапува во директен контакт со заинтересираните трговски друштва и потенцијалните учесници за соодветниот настан. Во регрутирањето на трговските друштва покрај базата на членки на Комората, се контактира и со здруженијата и со регионалните комори со цел надополнување на листата на трговски друштва на кои ќе им биде доставена информација за настанот, односно со цел стигнување на информацијата до поширока група на трговски друштва - потенцијални корисници на организацијата на одредениот настан.

3.4.2. Анимирање на трговските друштва за учество на бизнис-настаните

Откако е објавен предметниот настан кој се организира, се пристапува кон собирање на пријавите на заинтересираните трговски друштва и се врши нивна регистрација за учество на бизнис-настанот. Регистрацијата се врши до предвидениот рок на пријавување за учество на бизнис-настанот и согласно дадените инструкции од носителот на самиот процес. Врз основа на пријавите, се подготвува список на трговски

друштва (СКМ-ЗП-РУ-10/04), од кој подоцна се подготвува список на пријавени учесници (СКМ-ЗП-РУ-10/05).

Во текот на процесот на собирање на пријавите, одговорното лице од Дирекцијата за меѓународна соработка, промовирање и информирање при Комората, стапува во редовна комуникација (по електронски и телефонски пат) со партнерот координатор од другата страна, со цел меѓусебно информирање за преземените активности и за следење на текот на подготовките за одржување на настанот, при што му се доставува список на пријавените трговски друштва и се одржува постојана комуникација, со цел адекватно пренесување на сите промени кои настануваат во текот на самата организација на настанот.

3.4.3. Технички подготовки и логистичка организација на настанот

Откако ќе се дефинира крајниот список на пријавените трговски друштва и сите услови со барателот, одговорното лице од Дирекцијата за меѓународна соработка, промовирање и информирање при Комората пристапува кон самата организација на бизнис-настанот.

Тоа подразбира: закажување на местото на одржување на настанот - салите за одржување, договарање кетеринг, подготовка на распоред на билатералните средби, подготовка на идентификатори за учесниците, ангажирање преведувачи и опрема за превод, резервација на хотел, договарање превозот и други технички детали за целокупната организација. Во оваа фаза, а според интерните процедури, се доставува информација по електронска пошта до лицето од сметководство за да се подготват про-фактури за трговските друштва и до странскиот партнер доколку се наплаќа за услугата, и истата му се испраќа по факс, електронска или класична пошта, заедно со потсетување навремено да ја изврши уплатата на про-фактурата, по што му се доставува и фактура по пошта. Програмата за настанот (СКМ-ЗП-РУ-10/06) му се доставува на интересентот, т.е. на пријавените македонски трговски друштва со цел да го планираат времето и концептот за предметниот настан.

Сите материјали поврзани за организацијата на бизнис-настанот, одговорното лице од Дирекцијата ги доставува на преглед на директорот на Дирекцијата за меѓународна соработка, промовирање и информирање, кој ги прегледува и ги контролира, а потоа со своите забелешки тој ги предава на извршниот директор на Стопанската комора на

Македонија кој го презема наредниот чекор и дава напатствија за конечна реализација на бизнис-настанот.

3.4.4. Одржување на настанот

Средбата лице в лице на одредени настани со јавноста, како и одредената публика за која се креира настанот (клиенти, соработници и сл.) е начин да се пренесе важна порака без разлика дали се однесува за промени или некаква нова апликација, но важно е како одредената информација која се пласира ќе се одрази во предметот на работа, или влијанието кое ќе го постигне настанот. Бидејќи има повеќе типови на настани, како што се работилници, семинари, конференции, „online” конференции и сл., сите се разликуваат во начинот на менаџирање и сервисирање, но важно е правилно да се акцентира целта која е замислена да се постигне, а менаџментот на настанот доследно да ја постигне целта преку одржувањето и успешната реализација на истиот (Black, Lauren, 2001).

Организацијата на настаните се` почесто игра важна улога во глобалниот менаџмент на бизнис-асоцијациите кој го диктира односот со јавноста и повратната врска со квалитетот кој го пласира асоцијацијата. Дека е важен менаџментот на настани и повратниот ефект од добриот менаџмент може да се разгледува низ бројки и тоа колку средства се потрошени за менаџирање и организирање на големи настани. Рагледувајќи го менаџментот на настани на размери од овој тип постојат бизнис-асоцијации кои работат со специјален тренинг на вработени и истите се специјализирани за тоа. Важно е да се разбере дека од самата организација на настанот претходно треба да се менаџираат јасно и целите на истиот, како и потенцијалните очекувања потоа, без разлика на тоа дали настанот е менаџиран од самата асоцијација или менаџментот е помогнат од некое специјализирано трговско друштво за да го организира соодветниот настан (Dakle, Magar, 2013). Реализацијата на настанот се заснова на исполнување на активностите кои се предвидени во програмата на самиот настан. На настанот се воспоставени институционални контакти со излагачите и со странските партнери, како и со домашните трговски друштва. Во текот на реализацијата на настанот на учесниците треба да им се достави прашалник-евалуационен лист со цел да се подготват понатамошни анализи кои се значајни за самиот, но и за следните настани кои се организираат од тој тип (СКМ-ЗП-РУ-10/07)

3.4.5. Оценување на настанот

Врз основа на прашалникот кој е составен од прашања поврзани за целокупниот настан, а кој е подготвен согласно европските процедури за организација и квалитет на одреден настан, одговорното лице од Дирекцијата врши оценување на настанот, со цел изработка на соодветна анализа на настанот. Истовремено, се пристапува кон изработка на извештај-информација од реализираниот настан (СКМ-ЗП-ПУ-10/08), кој по одобрување од страна на директорот на Дирекцијата, се препраќа за објавување во „Бизнис Инфо“ и на порталот на Комората со цел запознавање на пошироката публика за значењето на истиот. Со тоа се афирмира одреден настан на начин што со публикување на информацијата се пристапува до поголем број корисници на такви или слични настани.

Извештајот од бизнис-настанот се инкорпорира и во финалниот извештај за годишното работење (реализирани активности) на Стопанската комора на Македонија. Мониторинг на настаните е клучна алатка за проектирање на иситите и решавање на текот на самиот настан. Врз база на претходните искуства од веќе реализирани настани, се креира и се планира следниот настан и неговиот тек. Текот на настанот се врзува со операциите кои ќе се извршат во него и како тие конкретни операции потоа ќе се аплицираат како дел од стратегиските цели на бизнис-асоцијацијата (Rogalski, 2007).

3.4.6. Ефекти од одржаниот настан

Мерливоста и ефектите од настанот се постигнува преку следните показатели: 1. реализирани активности во делот на меѓународната соработка во рамките на Дирекцијата за меѓународна соработка, промовирање и информирање на годишно ниво; 2. финансиски резултати на годишно ниво; 3. број на пријавени учесници на бизнис-настанот.

Анализите од погоре наведените показатели говорат за успешноста на организираниот настан и се патоказ за преземање одредени чекори за подобрување или корекција на одредени чекори кои се дел од организацијата на бизнис-настанот.

3.5. ПРОМОЦИЈА НА БИЗНИС-НАСТАНИТЕ

И кај бизнис-асоцијациите со помош на алатките за промоција, постојните и потенцијалните членови - трговски друштва корисници на услугите на бизнис-

асоцијациите дознаваат за сите активности кои се подготвуваат за нив. Промоцијата претставува и посебен микс како дел од маркетинг-миксот. Составена е од повеќе елементи или алатки кои се комбинираат во зависност од потребата и изборот на претприемачот. Наједноставно кажано, промоција претставува распространување на информации за бизнисот, производот и/или услугата, брендот и сè што е поврзано во однос на бизнисот. Промоцијата како дел од маркетинг-миксот има сопствен микс на промоција составен од 4 елементи:

- **Економска пропаганда** - Рекламата има за цел да даде точна информација за производот и/или услугата, брендот или бизнисот воопшто. Рекламирањето претставува платена презентација на бизнисот од страна на бизнис-асоцијацијата. Често пати рекламирањето се изедначува во целост со промоцијата, што не е точно, туку рекламирањето е само еден елемент од промоцијата.
- **Лична продажба** - Личната продажба претставува процес на давање помош на потенцијалната членка за да донесе одлука за користење на производот и/или услугата од страна на бизнис-асоцијацијата. Личната продажба претставува елемент од промоција која претставува орална презентација. Овој елемент се изведува преку продажни состаноци, продажни презентации, продажни обуки, телефонски презентации итн. Скоро секоја продажба на крајот завршува со лична продажба. На пример, со помош на економска пропаганда го будите интересот кај потенцијалната членка кај која треба да појде тим од комората со цел да направат подобра анимација на услугата или активноста која сакаат да ја промовираат.
- **Промоција на продажба** - Ова се елементи од промотивниот микс кој треба да стимулира на краток рок, така кај бизнис-асоцијациите тие се однесуваат на користење на одредена услуга или активност на краток рок. Сите овие промотивни елементи се дизајнирани да стимулираат поголема продажба, односно користење на одредената услуга која ја нуди бизнис-асоцијацијата. Така на пример, коморите нудат одредени пакети на активности или ускуги за учество на саеми, бизнис-конференции, семинари и слично со одредени попусти или помала котизација за своето членство. Препорачливо е користење на ваквите стимулирачки промоции како би се привлечле повеќе потенцијални членки, како би се наградиле постоечките и како би се привлечле и нови.
- **Односи со јавноста и публицитет** - Односи со јавноста на бизнис-асоцијациите претставува планирана активност на комуницирање со потенцијални членки со цел да

се влијае на прифаќањето на бизнисот и производите на бизнисот. Публицитет пак претставува бесплатна вест за бизнисот или пак производот и/или услугата која може да има позитивно влијание врз потенцијалните членки на бизнис-асоцијациите. Ова може да биде во облик на објава во весници, ТВ, радио, интернет и сл.

Генерално, целта на промоцијата е да распространи информации за бизнисот до потенцијалните трговски друштва. Која од погоре наведените промотивни елементи ќе се користи зависи од типот на активностите и услугите кои ги нудат бизнис-асоцијациите. Исто така, бизнис-асоцијациите со цел да постигнат поголем успех пожелно е да направат план за промоција на бизнисот и на производите и/или услугите што го нудат. Планот би требало да содржи: цел на промотивната кампања, што треба да се постигне со истата, тип на промотивна кампања, буџет за истата и период во кој ќе се спроведува. Различна промотивна форма различно влијае на потенцијалните корисници на услугите. Вистинскиот избор на миксот на пропагандните елементи може да придонесе за зголемување на членството на трговските друштва кај бизнис-асоцијацијата, како и до зголемување на довербата во асоцијацијата во која членуваат.

Појавата на конкуренција при промоција на бизнис-настаните не само што е показател за успехот на бизнис-асоцијацијата, на нејзините услуги и активности и што таа ќе понуди подобро во споредба со нејзината конкуренција, туку е и одраз на способноста на бизнис-асоцијацијата да воведи иновации и нови деловни алатки или практики (како што е управувањето со знаење) со цел да го подобри развојот на услугите, но и целокупното стратегиско делување, а преку тоа и да користи алатки за подобра промоција на одреден настан кој го организира. Преку тоа и преку адекватната и успешна промоција на активностите, резултатот ќе биде поголем, бидејќи и достапноста на тоа што се работи ќе биде широко распространета на поголем број потенцијални корисници (Garatiene, 2003).

3.5.1. Економската пропаганда како облик на промоција во бизнис-асоцијациите

Економската пропаганда како облик на промоција, најчесто се дефинира како збир на активности, дејности и настани кои со помош на визуелни, акустични и комбинирани средства ги информира потрошувачите (купувачите) за определени производи или услуги, а со тоа влијае на нивниот избор во купувањето на производот, се` со цел да се отпочне, одржи или да се зголеми продажбата и работењето на претпријатието да биде успешно.

Така и во бизнис-асоцијациите, економската пропаганда подразбира збир на активности кои вработените ги користат со цел да ги информираат трговските друштва-членки за многу настани, и да ги привлечат да ги користат услугите токму на таа бизнис-асоцијација која со помош на економската пропаганда од една страна ги промовира своите активности и од друга страна ги привлекува бизнисите да ги користат нивните услуги.

Како средство за масовно комуницирање со јавноста, економската пропаганда влијае на менувањето на навиките и на трговските друштва и бизнисмените и создава поволно мислење за услугата што се нуди од страна на бизнис-асоцијацијата. Во функционирањето на маркетинг-концепцијата, економската пропаганда пред сè има задача да ја информира јавноста, односно кај бизнис-асоцијациите да ја информира целната група, а тоа се трговските друштва, но и другите државни и приватни институции правилно и објективно за информациите или активностите на бизнис-асоцијацијата. Таквата информација има несомнено влијание врз одлучувањето во изборот на услугата која ќе ја користи одредено трговско друштво, или перцепцијата за активноста што ја преземала бизнис-асоцијацијата која многу ќе влијае на одлуката дали да се соработува или не во иднина со таа бизнис-асоцијација. Секако дека за таа одлука се важни и други чекори, но некогаш пропагандата може да има и пресудна улога при носење на таквата одлука.

Механизмот на дејствување на економската пропаганда се поврзува со процесот, односно актот на користење на соодветната услуга во нашиот случај со бизнис-асоцијацијата и донесување на одлуката за користење на услугите во иднина или вклучување на трговското друштво во таа асоцијација. При тоа се тргнува од претпоставката дека трговските друштва мошне ретко реагираат автоматски и со воодушевување во определен временски период, туку за донесувањето на одредена одлука потребно е време кое не секогаш може да се предвиди. При тоа се смета дека и донесувањето на одлуките за користење на услугата на бизнис-асоцијацијата, или учество во некој настан во организација на бизнис-асоцијацијата или повик на бизнис-асоцијацијата за членство поминува низ следниве фази: непознавање, запознавање, сфаќање и убедување. Временскиот период на овој процес може да биде мошне различен. Така, кај некои услуги одлуката се донесува без претходно анализирање бидејќи истите се познати. Само за споредба, исто е кога се работи за производи, на пример, за кои потрошувачот ќе потроши најмалку време за купување (цигари, весници, сапун), така и кај услугите кои се јасни за трговските друштва. Процесот на дејствување на економската пропаганда може да се набљудува од два аспекта: како процес на информирање и како

процес на убедување за користење за определени конкретни услуги или слично од страна на бизнис-асоцијацијата. Процесот на информирање, во услови кога трговското друштво не е целосно информирано, дава низа можности за избор на такви информации со кои се настојува да се влијае на одуката за користење или пристап. Се разбира дека и самата услуга која се нуди дава сама по себе низа информации, но трговското друштво е заинтересирано за информации, а тие му се нудат со економската пропаганда.

Процесот пак, на убедување на трговските друштва или воопшто процесот на убедување во делот на економската пропаганда ја чини таканаречената манипулативна страна на економската пропаганда и се состои во тоа што, преку селективно информирање, како и преку непосредно влијание, со разни средства, се настојува тој процес на одлучување да се насочи кон целите на економскиот субјект (Means, 2010).

Таквата функција на економската пропаганда предизвикува дискусии за нејзината општествена оправданост, низа полемики и критики во поглед на манипулирањето за кого е наменета пропагандата, како и појавата на движење за заштита на потрошувачите (конзумеризам). Имајќи го предвид сето тоа, се чини дека е неопходно во примената на економската пропаганда кај бизнис-асоцијациите да се применуваат определени принципи, а особено (Siems, Lackus, 2010):

1. принципот на вистинитост кој се изразува пред сè во тоа пропагандната порака да одговара на вистинските квалитети и вредности на услугата која се нуди и да биде лојална спрема конкурентските бизнис-асоцијации;
2. принципот на привлечност, кој се состои во начинот на техничката обработка на пораката која треба да го привлече вниманието на трговските друштва. Тоа значи дека пораката и начинот на нејзиното презентирање не само што треба да бидат вистинити, туку и да се примерни, ненаметливи и со таков облик да можат да ја разберат трговските друштва и
3. принципот на економичност, односно, вложувањата во економската пропаганда да влијаат на резултатите на работењето, особено на обемот на продажбата на услугата, барем во онаа мерка сами себе да се покриваат. Во спротивно, нема никакво економско оправдување за вложувањето во економската пропаганда. Притоа треба да се има предвид дека токму овој принцип е предмет на детални анализи, зашто ефектите од економската пропаганда се долгорочни и мошне тешко можат квантитативно да се изразат. Најчести облици на економска пропаганда на коморите се реклами во

електронски медиуми, реклами во печатени медиуми, како и директна пропаганда преку сајтовите на коморите.

И пристапот на бизнис-со-бизнис комуникациите подлежи на значителни промени. Развојот на комуникацијата на глобално ниво предизвикува менување на комуникациските методи, а со тоа и менување на ефективноста на комуникацијата. Интернет и социјалната интернет-комуникација заземаат значително место. Потребно е да се извлечат карактеристиките на кои се одразуваат промените на глобалните комуникациски методи врз бизнис-со-бизнис комуникации и пазари заедно со клиентите, како и менување на процесот на донесување одлуки. Ова е многу значајно при промоцијата на бизнис-активностите (Chlebišová et al. 2011).

Настаните на бизнис-асоцијациите кои се предмет на промоција претставуваат групација која се состои од широк и богат спектар на видови настани, кои се нарекуваат „платформи за маркетиншки настан“. Генерално, тие можат да бидат конгреси или саеми, семинари или приеми. Секој настан се третира како „епизода“, а има голема веројатност бизнис-асоцијациите да се вклучат во различни „епизоди на маркетиншки настани“ за даден временски период со цел да постигнат различни цели. Концептуалната рамка за маркетиншкиот простор, заедно со соодветните концепти за платформи за настани и епизоди, ја сочинуваат основата на новиот лексикон за практичари и научни работници заинтересирани за употреба на маркетиншки настани. Секој настан неопходно е да има добра промоција за да биде прифатен од корисниците на услугите на бизнис-асоцијациите (Crowther, 2010).

3.5.2. Публицитет и односи со јавноста на Комората

Креирањето на бренд и истовремено негова заштита претставуваат две важни функции на маркетинг-програмата. Односите со јавноста како облик на промоција создаваат бренд и користат серија на алатки за „online“ комуникација, како и алатки за пренесување на информациите до саканата целна група. Односите со јавноста го покажуваат патот на маркетинг-програмата во создавањето бренд на Комората и следењето на зацртаните маркетинг-чекори. Односи со јавноста, според проф. Rex. F. Harlow, претставува карактеристична менаџерска функција која помага во воспоставување и одржување на одредени меѓусебни односи на комуникација, помага за меѓусебно прифаќање и соработка меѓу Комората и јавноста, им помага на менаџерите да бидат

информирани за јавното мислење и е во функција да ги задоволи барањата на јавното мислење. Односите со јавноста се дефинираат како област на подобрување на работните обврските на менаџерите да ги предвидат тенденциите на животната средина, а воедно менаџерите истите ги користат како главни инструменти за истражување и комуникација базирана на етички принципи (Simona et al., 2008).

Публицитетот и односите со јавноста претставуваат компонента на промоцијата, а заедно со економската пропаганда, продажната промоција, личната продажба и директниот маркетинг го сочинува промотивниот микс. При пристапот на истражување на критериумите за оценување на секторот односи со јавноста и истражување на ефикасноста се потенцира комплексноста на овој сектор како структура. Креирањето на критериумите за оценување е комплексен процес во повеќе фази кој е специфичен согласно специфичноста на трговското друштво и неговите карактеристики (Kazokiene Stravinskiene, 2011).

Публицитетот и односите со јавноста на Комората можат да се дефинираат на различни начини. Односите со јавноста вклучуваат развивање на задоволителни односи меѓу Комората или услугите кои таа ги нуди или активностите кои таа ги претставува од една и бизнис-секторот како таргет на Комората од друга страна, а сето тоа преку употребата на разновидни комуникациски канали и алатки со кои се користи Комората. Преку улогата на односите со јавност може да се постигне:

- градење на свесност и поволна слика за Комората првенствено преку прилози кои секојдневно се објавуваат и доставуваат до трговските друштва-членки на Комората, а исто така и преку објави и информации кои директно службата за односи со јавноста на Комората ги доставува до сите медиуми. Воспоставена е пракса, според информациите од Стопанската комора на Македонија, за секоја важна активност да се подготвува информација која се проследува за публикување од страна на медиумите;
- управување со кризите кои се закануваат на имиџот на Комората;
- градење на добра волја (goodwill) во одреден сектор преку специјални програми и настани;
- постојана присутност на Комората и создавање сигурност на трговските друштва кои членуваат во Комората дека нивните проблеми и барања се третираат и постојано се присутни меѓу самите членки и во јавноста. Чувството на припадност на трговските друштва се постигнува преку постојаната присутност, но секогаш кога за тоа има потреба. Така, според податоците на Стопанската комора на Македонија таа веќе две

години наназад, во континуитет, секој понеделник во точно утврден термин подготвува прес-конференции кои се одличен пример за создавање партнерство со медиумите од една и трговските друштва и другите институции во државата од друга страна.

Односите со јавноста вообичаено се поврзуваат со активности за комуникација наменети да го оформат и сочуваат имиџот на бизнис-асоцијациите и односите со јавноста. Неодамна, улогата на организациските односи со јавноста се прошири. Тоа може да се согледа и во постепеното губење на границите меѓу односите со јавноста, рекламирањето и активностите за маркетиншка комуникација. Соединувањето на овие активности за комуникација е во согласност со развојот на деловното окружување кое се одликува со намалување на вредноста на акционерите, намалената доверба на потрошувачите и организациската поддршка, поради што многу трговски друштва се одлучуваат повторно да ги разгледаат своите основни процеси за комуникација и начинот на кој ги вршат активностите (Sriramesh, Vercic, 2003).

Уште една причина за ваквото спојување во комуникацијата, каде спаѓаат и односите со јавноста, е и штедењето во трговските друштва поради тековната економска рецесија. На пример, „American Airlines“ една од најголемите светски авиокомпани, смета дека односите со јавноста може да помогнат максимално да се искористи буџетот за рекламирање, кој станува сè помал поради тешките економски услови (Prindle, 2011).

Односи со јавноста претставуваат менаџерска функција која ги оценува јавните ставови, ги идентификува политиките и процедурите на Комората со цел пренесување на тие ставови до поголем број членови но и до релевантните државни институции. Согласно Кодексот за делување на Стопанската комора на Македонија точно е уредено кои лица и менаџерски нивоа на Комората можат и треба да ги пренесуваат ставовите на Комората, односно на органите и телата на Комората кои истите ги донесуваат на седници на Собранието, Управниот одбор или други органи на Комората.

Од друга страна пак, кога се потенцира значењето на публицитетот, тој може да се смета како форма на бесплатна реклама, но многу поважен аспект е тој да претставува легитимна вест. Основна цел на односите со јавноста е да се создава вест интересна за медиумите, и да се пласира на вистински начин, за да биде објавена. Но, може да се случи на Комората или друга бизнис-асоцијација преку објава на некоја информација да се добие и негативен публицитет, а тоа настанува кога веста ќе предизвикува негативна, непожелна реакција или кога веста можеби ќе биде неадекватно или неточно пренесена. Тука делот на односите со јавноста има исклучително голем ефект на позиционирањето и

пласирањето на информацијата од една, но и на следење на информацијата како ќе биде објавена од друга страна. Тука ќе бидат подвлечени главните карактеристики и елементи на разликување на односите со јавноста од рекламирањето, а тоа се (Simona et al., 2013):

- рекламите се плаќаат, односите со јавноста се бесплатни;
- рекламирањето е генерално идентификувано како платена промоција, публицитетот не се идентификува на тој начин;
- при рекламирањето, се има речиси целосна контрола над содржината што се објавува, форматот, времето на објавување и големината на рекламната порака. Со користењето на односите со јавноста, овие елементи не може да се контролираат;
- рекламата може да биде повторена онолку пати колку што сака Комората или друга бизнис-асоцијација или сè додека се располага со финансиски средства. Со односите со јавноста е поинаку. Веста за трговското друштво може да биде објавена само еднаш. За повторно објавување, бизнис-асоцијацијата мора да им понуди на медиумите нова вест или вест која претставува новина во однос на претходно објавената;
- кредибилитетот кој го имаат односите со јавноста над рекламирањето е неговата најголема компаративна предност;
- атрактивност - кај односите со јавноста, пораката која бизнис-асоцијацијата сака да ја пренесе мора да има посебни елементи на атрактивност - за медиумите, иако и посебните елементи на строга точност, професионалност и квалитет на информацијата која се пренесува до трговските друштва не се секогаш атрактивни за медиумите.

Односите со јавноста претставуваат управување со имиџот на Комората преку одредената комуникација. Се работи за креирање на репутација, развивање на деловни односи во Комората, со други бизнис-асоцијации, со трговските друштва, со други владини институции и поединци, креирање на позитивна слика за Комората, информирањето и укажувањето.

Добрата и ефикасна комуникација е неопходна и клучна за менаџирање на бизнисот, па оттука за менаџирање и во бизнис-асоцијациите. Нема сомнеж, дека различни бизнис-софтвери и други популарни апликации на пишана и вербална комуникација може да се користат, со цел зборувањето и слушањето да бидат подеднакво важни и слушателот да ја разбере пораката јасно и точно за да не се појави комуникациска празнина. Најважно во целиот овој процес е создавање на добрата бизнис-комуникација меѓу креаторот на пораката, односно бизнис-асоцијацијата од една и трговските друштва или друга целна група од друга страна. (Sinha, 2012).

Затоа во бизнис-асоцијациите со цел да се создава квалитетна база на информации и податоци, првите луѓе односно менаџерите треба да создаваат добра база за развој на знаењата и вештините преку користење на повеќе алатки. Системот за управување со знаење е поврзан со основната улога на поврзување на знаењето. Системот за управување со знаење е софтверска рамка чија цел е да им помогне на оние кои што сакаат да формулираат и да пребаруваат информации за знаење преку различни апликации, преку функции за обработка на знаењето, како што се дизајн на систем и спецификации, создавање на банка на поими и документирање и онтолошки дизајн за обработка на јазик (во случај на повеќејазични системи) и сето тоа со добра комуникација со цел да се спроведе правилната информација до крајниот корисник. Ваквата рамка има низа алатки кои треба да им помогнат на корисниците да приложат и да организираат идеи, или да разбираат и да пренесат идеи полесно и поточно во споредба со можностите кои ги нудат постојните алатки. Системот за управување со знаење претставува интегриран повеќефункционален систем кој може да ги поддржува сите клучни активности за управување и обработка на знаење, вклучително и (Maric, Stojanovic, 2008): издвојување; организирање; подредување и разбирање; отстранување грешки и уредување; пронаоѓање и прибирање; ширење, пренесување и споделување знаење.

Користењето маркетинг преку е-пошта претставува форма на комуникација на директен маркетинг во кој електронската пошта се користи како средство за пренесување пораки за реклама или прибирање донации до дадена публика. Во најширока смисла, за маркетинг преку е-пошта се смета секоја електронска порака испратена до можен или постоен клиент. Сепак, овој термин кој го користат и бизнис-асоцијациите, е предмет на анализа и најчесто означува (Belch, Belch, 2003):

- испраќање е-пошта со цел да се зацврсти врската помеѓу бизнис-асоцијацијата и постојните или идните трговски друштва и да се зголеми лојалноста на трговските друштва;
- испраќање е-пошта со цел да се привлечат нови трговски друштва или да се убедат постојните да станат членови веднаш;
- додавање рекламни пораки во е-пошта кои други асоцијации ја испраќаат на своите трговски друштва;
- е-пошта која се испраќаат на интернет (е-поштата постои и надвор од интернетот, како што е Network Email, FIDO итн.).

Маркетингот преку е-пошта претставува употреба на електронската пошта во маркетиншката комуникација. Во најширока смисла, овој поим ја опфаќа целата електронска пошта која некогаш е испратена до трговското друштво или до пошироката јавност. Сепак, најчесто означува:

- испраќање директни промотивна е-пошта со цел да се привлечат нови трговски друштва или да се убедат постојните повторно да ги користат услугите на бизнис-асоцијацијата;
- испраќање е-пошта со цел да се создаде лојалност кај трговските друштва и да се подобри врската со нив;
- ставање маркетиншки пораки или реклами во електронска пошта која ја испраќа некој друг.

Овие три основни форми на маркетинг преку е-пошта може да се толкуваат како електронски еквивалент на: директна пошта, испраќање печатен весник и ставање реклами во списанија на претплата и весници.

Бизнис-асоцијациите го користат маркетингот преку е-пошта (на интернет) поради следново (Belch, Belch, 2003):

- списокот на примачи има една голема предност, а тоа е можноста да се испратат информации до голем број на избрани можни трговски друштва по релативно ниска цена;
- инвестицијата, односно средствата одделени за оваа намена се значително помали во споредба со инвестиции во други медиуми, на пример, директна пошта или печатени билтени;
- може точно да се измери колкав е повратот на влогот на одвоените средства за ваков вид на промоција. Ако е сè како што треба, повратот може да биде голем. Маркетингот преку е-пошта е на второ место на листата на најуспешни стратегии за маркетинг преку интернет, веднаш зад маркетингот преку интернетпребарувачите;
- овој вид маркетинг е многу побрз во споредба со реклами што се испраќаат по пошта.

Многу бизнис-асоцијации го користат маркетингот преку е-пошта за да комуницираат со постојните трговски друштва, но постојат други институции или трговски друштва кои испраќаат и непроверени електронски пораки, познати како „спам“. Но, Законот за заштита од „спам“ пораки носи обврски за комерцијалните испраќачи на пораки, а некои од главните одредби на овој закон се:

- а) се забрануваат лажни или невистинити информации во насловите -**
информациите што ќе ги вметнете во електронската пошта - за кого и од кого е

пораката, доменот на потекло и електронската адреса мора да бидат точни и да се однесуваат на лицето кое ја пишува електронската порака;

б) забрането е да внесуваат неистинити информации во делот „предмет“: предметот не смее да биде лажен и да го измами примачот за содржината или предметот на пораката;

в) од вас се бара да им овозможите на примачите можност да се откажат од примање на пораката - мора да понудите електронска адреса или некој друг механизам преку интернет кој ќе им овозможи на примачите да побараат од вас да не им испраќате повеќе пораки на дадената адреса за електронска пошта и сте обврзани да ги почитувате таквите барања. Можете да создадете „мени“ со различни опции со што примачот ќе може да се откаже од одреден тип на пораки, но исто така мора да дадете можност да прекинете какви било комерцијални пораки од испраќачот. Каков било механизам за откажување од примањето е-пошта мора да може да ги обработи побарувањата за откажување во текот на 30 дена откако ќе испратите е-пошта со комерцијална содржина. Откако ќе примите барање за откажување, според законот имате 10 работни дена да престанете да испраќате е-пошта на електронската адреса на барателот. Не смеете да им помагате на други субјекти да испраќаат електронски пораки на таа адреса или пак да барате од други субјекти да испраќаат електронски пораки во ваше име на таа адреса за е-пошта. На крај, противзаконски е да продавате или предавате адреси од е-пошта на луѓе кои одлучиле дека веќе не сакаат да ги добиваат вашите пораки, дури и во форма на список на примачи, освен ако ги пренесете адресите на друг субјект поради законски активности;

г) според законот, електронската пошта со комерцијална содржина треба да се препознае како реклама и да содржи валидна поштенска адреса на испраќачот - Вашата порака мора да содржи јасна и видлива ознака дека пораката е реклама или барање и дека испраќачот има можност да се откаже од пораките со комерцијална содржина кои вие ги испраќате. Исто така, мора да ја содржи вашата валидна физичка адреса.

3.5.3. Интернет-системот како промоција на бизнис-настаните

Истражувањата покажуваат дека покрај инструментите за маркетинг со кои трговските друштва интензивно се служат за интернет-комуникација со медиумите

(online-весници, е-пошта со новинари, блогови), треба да развијат медиум-сајтови со цел да комуницираат со големите медиуми (телевизија, весници). Ваквиот сајт треба да биде линк со сајтот на трговското друштво, а не само да биде архива за објавените новости, односно линкот да биде достапен до новинарите. Има голема разлика во тоа што новинарите сакаат да најдат online, и тоа што експертите за релации со јавноста го сметаат за важно да се објавува на сајтот на трговското друштво. „Online“-комуникацијата со големите медиуми не е повеќе револуционерен концепт, идејата е истиот да се контролира во насока да се следат важните информации кои бизнис-асоцијацијата сака да бидат пренесени (Scarlat, Maxim, 2009).

Социјалните мрежи го менуваат начинот на бизнис-комуницирање. Со револуцијата и големината на опфатот што ја преземаат социјалните мрежи, денес бизнисите имаат потреба од можноста која ја нудат и распонот на луѓе и бизниси со кои комуницираат. Се повеќе софтвер-инженери во трговските друштва наоѓаат начин да ги сублимираат податоците и линковите во систем од кој би се извлекла поука за подобар менаџмент. Што ќе значат социјалните мрежи во иднина не може да се предвиди, но очигледно дека во блиска иднина ќе бидат значително инволвирани во сите домени на работењето. Оттука, тие како поддршка и алатка за промоција на бизнис-настаните се неминовни и имаат големо значење за постигнување на целта (Thilmany, 2013).

Бизнис-комуникацијата подразбира се` она што е во врска со тоа што не е кажано. Во бизнис-комуникацијата не е важно да се искаже ефективно само тоа што се знае, туку и она што е затскриено. Со самото растење на комплексноста на бизнисот, да се постигне успех во работната атмосфера, клучно се повикува на ефективна комуникација помеѓу вработените и луѓето надвор од трговското друштво. Добра бизнис-комуникација, значи и добра промоција (Bardia, 2010).

Пенетрацијата на социјалните мрежи и медиуми насекаде кај јавноста го менува начинот на пребарување на производите на купувачите, но и кај трговските друштва кои ги користат услугите на бизнис-асоцијациите, а со тоа и носењето на маркетинг-одлуки и насоки кои треба да се преземат во иднина. Во бизнис-асоцијациите потребни се маркетинг-анализи на развивање и оформување доверба помеѓу трговските друштва и начинот на интерпретирање на истата преку социјалните медиуми. Начинот на користење на услугите е исто така технички и стратески чекор заради планирање на достапноста на информациите. Секако, преку овој вид на промоција, се намалуваат трошоците на бизнис-асоцијацијата (Raihan, 2013).

Многу професионалци навремено ја разбираат потребата од маркетинг преку социјалните медиуми, но не се сигурни од каде да започнат. Дополнително на тој предизвик, индустријата и професионалците се соочени со воведување на различни стандарди и примена на државни регулативи. Потребно е да се потенцираат клучните размислувања и полемики кои треба да се земат предвид пред бизнис-асоцијациите да почнат со структурирање на стратегијата на маркетинг преку социјалните мрежи (Schlinke Crain, 2013).

Феноменот на растење на корисниците на социјалните мрежи е забележан од бизнис-асоцијациите и истиот не се занемарува, а треба и да се искористи и постојано да се следи. Во секоја бизнис-асоцијација потребен е податокот за тоа колкав е буџетот за социјалните мрежи, кои се стратегиите на социјалните мрежи, како се мери ефективноста и кои се новите единици мерки за мерење на истата (Venkatraman, 2013).

Прибирањето податоци за анкетирање на мислењето воопшто, со цел поуспешна промоција, еволуирало неколку пати, почнувајќи од интервју лице в лице, потоа анкетирање на хартија, телефонско јавување во 1970-тите години и анкети базирани на интернет во последните 10 години. И покрај транзицијата и промената на стратегијата на овој план, три клучни фактори имаат секогаш главна улога - квалитетот, чинењето на спроведување на анкетирањето и умешноста во реакцијата. При споредба на интернет-анкетирањето со другите модели на анкетирање се доаѓа до заклучок дека овој модел има потенцијал на брзо собирање на информации, со сличен степен на квалитет и ниска потрошувачка, а и подобра промоција бидејќи примачот на пораката ја следи тогаш кога тој сака и кога тој може (McDonald et al. 2012).

Интернетот веќе претставува јавно достапен систем на меѓусебно поврзани мрежи од целиот свет, кои пренесуваат податоци во форма на пакети со користење на стандардното множество протоколи означено како TCP/IP. Интернет се состои од голем број мали и големи, домашни, деловни, владини и невладини мрежи, коишто заедно пренесуваат различни информации и услуги, како електронска пошта, директен разговор, како и меѓусебно поврзани мрежни места и други документи од таканаречената мрежа или „пајажина“. Сè почесто се дискутира врската помеѓу маркетингот и продажбата во истражувањата. Маркетингот се смета за долгорочна ориентација, а продажбата за краткорочна ориентација со фокус на потрошувачот. Првата реклама на интернет беше поставена во 1994 година, по што следеше широк спектар на реклами на интернет и развој на апликации за рекламирање на интернет, како што се алатките за пребарување или веб-

страниците за споредба на цени, на пример. За време на последните две децении, интернетот се здобива со поголема важност како медиум за продажба и рекламирање и истиот многу се користи како ефикасна алатка која им служи на трговските друштва или институциите во остварување на одредени цели (Spilker-Atig -Brettel, 2010).

И во бизнис-асоцијациите се одвојуваат буџети во годишните програми кои се наменети за промоција или други активности преку Интранет. Задача на бизнис-асоцијациите кои го користат интернетот е да ги претворат своите процеси, дисциплина и знаење во висококвалитетни активности. За да се постигне ова кај бизнис-асоцијациите, треба да се поминат одредени фази (Nandita, 2013):

1. создавање свесност кај вработените но и кај корисниците на информациите: работа со компјутери, „лотус нотес“ и колаборативен софтвер;
2. создавање и надградба на инфраструктурата: интранет, вмрежување;
3. едукација и организациско однесување: споделување на знаење, вештини и извори на знаење;
4. следење на иновации: проникливост, следење на нормите.

Од друга страна, интернет-маркетингот претставува користење на пребарувањето на интернет со цел стекнување на саканата цел. Презентацијата на интернет претставува реклама која има битни разлики во сите сегменти на рекламирањето во однос на стандардното рекламирање.

Доколку презентацијата на која стои рекламата за некоја услуга или група на бизнис-пакети, или воопшто доколку сајтот на Комората има 10.000 посети на ден (најпосетените страници на интернет во Република Македонија имаат помеѓу 2.000 и 3.000 посети на ден, просечната посетеност на сајтовите кои просечно се промовираат изнесува околу 5 посети на ден), 1% е 100 посети по ден на сајтот на Комората, а тоа значи дека еден посетител-трговско друштво е заинтересиран за услугата која ја нудела Комората. Овие податоци се поврзани за просечниот квалитет на рекламите и просечниот квалитет на содржината на интернет-презентацијата. Доколку рекламата на сајтот е подобра и доколку сајтот нуди поинтересна содржина, процентот и во двата случаи може да оди и преку 10%. Затоа е потребно бизнис-асоцијациите да прават анализи за успешноста на оваа алатка. Според тоа, успешноста на присуството на Комората на интернет се покажува преку неколку основни **карактеристики** како:

1. **"Видливост"** - постигнување на можноста дека со присуството на интернет ќе се досегне до поголем број на евентуално заинтересирани трговски друштва;

2. **создавање „online“-кредибилитет** - основниот начин на создавање на „online“-кредибилитет претставува нудење на што поголем број квалитетни бесплатни информации од областите на трговските друштва, кои можат да ги заинтересираат корисниците;
3. **создавање врска со заинтересираните корисници** - со комуникацијата со потенцијалните и веќе постојните членки на Комората се добива можност да се види вистинската состојба и расположливоста која се однесува услугите и информациите кои ги нуди Комората, т.е. се дава можност на трговското друштво да стане личност, а не анонимен купувач.

Во оваа насока Комората значаен акцент во својата работа става и на постојана надградба на Информациониот систем, кој располага со голем број на податоци од интерес за трговските друштва. Тој им овозможува на членките непречен пристап и истиот е дел од заедничкиот Информационен систем на земјите-членки на CEI - Central European Initiative, на Информациониот систем на Асоцијацијата на балканските комори, на ICC-Net - Мрежата на Меѓународната трговска комора, на Европскиот информационен и иновативен центар и на многу други кои директно и индиректно се од големо значење на членките на Комората.

Во насока на остварување на што поцелосно и пошироко информирање за коморските активности, Комората своето целокупно работење го засновува врз потполна отвореност и јавност на состаноците, средбите, посетите на делегации и другите манифестации и активности, со што на средствата за јавно информирање им се овозможува да присуствуваат, или на друг начин да ги следат и самостојно за нив да известуваат и да ги презентираат сите активности во своите гласила.

Стопанската комора на Македонија според стратегијата за работа од 2010 година па до денес, максимално своите информации и работа било да станува збор на активностите на здруженијата, регионалните комори или други облици на организирање, активностите кои се одржуваат во рамките на одредени проекти или активностите од меѓународен аспект ги публикува постојано на својата интернет-страница. На нејзината интернет-страница на секои 30 минути се ажурираат сите новости и податоци корисни за членките. Значајно е тоа што Интернет-системот на Стопанската комора на Македонија е поделен во два дела. Првиот дел содржи податоци кои се достапни до сите и кои се отворени и неограничени, додека вториот дел е составен од податоци за трговските друштва кои со своето членство се претплатени за користење на одредени бизнис-пакети и податоци кои содржат анализи,

статистички податоци, бази на трговски друштва и сл. Интернет-страната на Стопанската комора на Македонија дава содржина на сите оддели на работење на Комората, тргнувајќи од здруженијата, преку регионалните комори, меѓународната соработка, па се` до услугите што ги нуди стручната служба на Комората. На интернет-страницата на Комората се изразуваат и се објавуваат ставовите на облиците на организирање, се анимираат трговските друштва за учество на разните саемски манифестации, или едукативни настани преку промоција на Календарот на настани за тековниот период и се дава простор за промоција на одредени видови активности кои Комората ги развива за своите членови, како, на пример, Покровителства, односно проекти преку кои одредена група на трговски друштва кои се корисници на одредениот пакет имаат можност да се рекламираат на интернет-страната на Комората.

За да се дојде до поширок број на трговски друштва, со цел информацијата да се проследи и да биде достапна до поголем број корисници, Стопанската комора на Македонија од 2011 година активно учествува и на другите социјални мрежи, како на Facebook. На овој форум, секојдневно се објавуваат сите новости и сите активности на Комората или делови на Комората кои стигнуваат до поголема публика или заинтересирани идни корисници на услугите.

Од друга страна, Комората развива и активно учество на Youtube-каналите, при што по одржување на секоја прес-конференција поставува видеозаписи од одржаните настани кои ги закачува на официјалната страна на Комората. На тој начин дава детален увид за случувањата, од една страна, но и можност на медиумите да го преземат видеото доколку некој од нив од одредени причини не успеал да учествува на одредената прес конференција или отворена седница, состанок и сл.

На интернет-страната на Стопанската комора на Македонија се објавуваат и е-верзиите од „Бизнис Инфо“ и „Информаторот“ на Комората. Истите се праќаат и преку електронска пошта до трговските друштва кои сакаат да ги добиваат тие информации. Со еден збор, интернетот како алатка за промоција на настаните од една страна, и афирмација на ставовите на трговските друштва на Стопанската комора на Македонија од друга страна, е застапена со преку 80 % од вкупните алатки кои Комората ги користи како начин за промоција и транспарентност на она што го работи. Резимирано, на интернет, Стопанската комора на Македонија ги нуди следниве алатки: Facebook, Youtube, Twiter, Online call centar, On line chat, Skype-комуникација, Internet-спојување на понудата и побарувачката, „Online“-услуги, поставување на е-банери и сл. Преку алатки како што се

социјалните мрежи Facebook и Twitter и другите горе напоменати кои се највлијателни интернет-алатки, се остварува поттикнување за придвижување на пазарот во одредена насока (Crews Stitt-Gohdes, 2012).

Новите медиумски предизвици може да се анализираат и преку работата на азиските претпријатија кои имплементираат маркетинг преку различни комуникациски медиуми. Во последните години, со воведување на 3G-мрежата и смарт-телефоните, опсегот на маркетингот е целосно сменет и трансформиран. Со цел да се остане во маркетингска предност, маркетинг-агентите треба да се свесни и информирани за можностите на новите технологии и истите да ги искористат со цел да се зголеми ефективноста на маркетингот и да се покрие полето на рекламирање. Крајно, менаџерите треба да се во тек со тоа кој медиум (таблет, мобилен и други) што може да постигне. Најважно при сето ова се податоците, кој кога и за што го користи медиумот за да се предвиди „допирот“ на корисникот со кампањата, а со тоа и ефектот на целата кампања (Chan, 2011).

Социјалните медиуми целосно ја изменија ситуацијата на пазарот бидејќи овој нов медиум освојува милиони корисници. Употребата на социјалните медиуми доживеа невиден раст. Од нив, најпопуларен е Facebook“ Во рок од 6 години, Facebook успеа да привлече над 500 милион корисници, а најголем број од нив се надвор од границите на САД (70%). Во бројки земено, ако Facebook беше држава, тогаш тоа ќе беше трета по големина држава во светот, по Кина и Индија. Се предвидува употребата на социјалните медиуми за маркетинг во САД да се зголеми од 716 милиони долари во 2009 година на 31 милијарда САД долари до 2015 година. Сепак, и покрај овој раст, менаџерите не се сигурни како може социјалните медиуми да се користат во маркетингот. Некои мислат дека е моментална мода која брзо ќе помине. Таквото мислење настанало поради тоа што менаџерите не се сигурни како да извлечат парична придобивка од нив. Но, потребно е да се направи разлика помеѓу управувањето со потрошувачи и управувањето со корисници на социјалните медиуми. Управувањето со потрошувачи е тема од областа за управување на односите со потрошувачите, но управувањето со заедница на корисници на интернет е многу различно (Chan, 2011).

Освен интернетот, тука треба да се напомене брзиот развој на SMS-маркетингот кој е вид на мобилен маркетинг кој се врши преку sms-пораки кои преку мобилен телефон се испраќаат до крајниот корисник. Овој вид маркетинг стана многу популарен во последните неколку години, а неговата употреба се зголемува од ден на ден. SMS-маркетингот се смета за еден од најлесните методи за маркетинг во полето на

маркетингот, особено кога се говори за мобилен маркетинг. Мобилен маркетинг е која било форма на активности за маркетинг, рекламирање или унапредување на продажбата наменета за потрошувачите и спроведена преку мобилни канали. Денес, мобилниот маркетинг станува сè попопуларен во светот на маркетингот. За мобилен маркетинг се смета речиси секоја форма на маркетинг која се врши преку мобилен уред. Мобилниот маркетинг, како и SMS-маркетингот, сè уште претставуваат многу важна маркетиншка алатка во рацете на трговските друштва и на бизнис-асоцијациите, која им помага да ја унапредат продажбата и да ги рекламираат своите производи и услуги и да го анимираат своето членство за сите идни настани и активности (Alibabic, 2012). И овој вид на SMS-маркетинг Комората го користи за промоција на своите активности, услуги и настани кои секојдневно ги организира за своите членки.

ГЛАВА IV: МЕНАЏМЕНТОТ ВО РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИТЕ

4.1. ПРИРОДАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Менаџментот на човечките ресурси е област во науката за организацијата која се занимава со проучување на сите аспекти на вработеноста на човечките ресурси во организацијата (Mathis, Jackson, 2010).

Како што е веќе забележано, управувањето на персоналот има стара традиција. Со појавата на класичното капиталистичко претпријатие се јавува и потребата од управувањето на луѓето. Главната цел била да бидат принудени со административни, економски и организациски средства да работат ефикасно и да обезбедат профит на работодавецот. Настанувањето на менаџментот на човечки ресурси, односно кадровскиот менаџмент, се врзува за почетокот на XX век. Тоа што е посебно интересно во процесот на развојот на оваа дисциплина е фактот дека тоа најпрво била професија којашто настанала во периодот на траењето на Првата светска војна (1915 – 1920 година). Сè до 1935 година постоела тесна врска помеѓу науката и праксата. Од 1935 година менаџментот на човечките ресурси станува препознатлива научна дисциплина. Кон крајот на 960-тите години се забележува напорно формирање на моќни единици (одделенија, дирекции) за управување со персоналот. Во исто време започнува и дискусијата за терминологијата „персонал“ и „човечки ресурси“. Постепено терминот „човечки ресурси“ и единиците се преименувани како единици за управување на човечки ресурси со статус на функционални единици. Во развојот на функциите на менаџментот на човечките ресурси препознатливи се четири основни фази (Ulrich et al., 2012).

Првата фаза: периодот од настанувањето (Прва светска војна) до 1960-тите години од XX век. Фокусот бил насочен кон формирањето и чувањето на досиејата на вработените. Оваа фаза се карактеризира со воведување на 12 посебни организациони единици кои се занимаваат со работите на менаџментот на човечките ресурси.

Втората фаза започнува во 1964 година со усвојување на Законот за граѓански права во САД. Фокусот се поместува на зголемување на одговорноста на државата во областа на вработеноста, истата го донесува Законот за пензиско осигурување, здравствено осигурување, закони што ги штителе вработените против какви било дискриминации на работното место.

Третата фаза: менаџментот на човечките ресурси е најнов назив на дисциплина која е под силно влијание, првенствено на американската литература, прифатен кон крајот на 1970-тите години и почетокот на 1980-тите години од XX век. Оваа фаза ја карактеризира фокусот на контрола на трошоците и поголема ефикасност на активноста на менаџментот на човечките ресурси. Акцентот е ставен на континуирана обука и доквалификација на вработените со примена на алтернативни начини на управување со етнички диверзификациона структура на вработени и со почитување на културните разлики.

Четвртата фаза се врзува за периодот од почетокот на 1990-тите години па наваму. Во организацијата менаџерот за човекови ресурси поставува тимови како своевидни стратегиски партнери во процесот на контрола на трошоците. Во текот на својот развој научната област менаџмент на човечки ресурси претендирала да создаде фрагментирана област на изучувања. Во различните временски периоди се менувал фокусот и значењето на поедини активности, во зависност од случувањата во окружувањето и перцепцијата на работодавецот за важноста и значењето на тие активности. Но денес, менаџментот со човечки ресурси постои како посебна научна дисциплина чија цел е воспоставување на подлабока соработка во развивањето на односите помеѓу менаџерот и вработените и помеѓу вработените воопшто. Менаџментот на човечки ресурси е интегриран дел на менаџментот во современите организации.

Менаџментот на човечките ресурси е дел од науката за организацијата која се занимава со сите аспекти на вработеност во организацијата. Со оглед на предметот на изучување, оваа научна област не се развивала во изолација, туку во поширок контекст на индустриските промени и економскиот развој и претставува одговор на драматичните континуирани промени кои индустријата ги имала во општеството и во работата.

Менаџментот на човековите ресурси или управување со човековите ресурси, како што уште се нарекува во домашната стручна пракса, не само што претставува препознатлива научна дисциплина, туку и важна работна и управувачка функција во организацијата. Функцијата на менаџментот на човечките ресурси го прават низа разновидни активности насочени на персоналните аспекти на управување со луѓето во организацијата, а коишто со текот на времето постепено се развивале во согласност со потребите на праксата. Всушност, менаџментот на човечките ресурси е збир на активности насочени кон привлекување, развој и одржување на ефикасна работна сила, која е неопходна за остварување на целите на трговското друштво. Според, Mathis, Jackson поимот „менаџмент на човечки ресурси“ се однесува на дизајнот и примената на

формални системи во една организација за да обезбеди ефективна и ефикасна употреба на човечкиот талент за исполнување на организациските цели (Mathis, Jackson, 2002).

Оттука, ваквиот систем вклучува да се преземат активности кои се насочени кон привлекување, развивање и задржување на ефективната работна сила. Целта на управувањето со човечките ресурси е да осигура дека вработените во трговското друштво, односно човечкиот капитал, му обезбедуваат на работодавецот најголема корист од нивните способности, додека вработените се здобиваат со материјална и психолошка сатисфакција за својата работа.

4.2. ЗНАЕЊЕТО И РАЗВОЈОТ НА СПОСОБНОСТИТЕ ВО БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИЈАТА

Знаењето како процес претставува алатка за постоењето и конкурентноста како на едно трговско друштво, така и на една бизнис-асоцијација воопшто. Во практиката, многу бизнис-асоцијации кои умешно ги користат своите ресурси на знаење, доживуваат деловен успех и подобро работење. И покрај тоа што постојат низа обиди да се следат дадените насоки за управување со знаењето за да се постигне успех, асоцијациите честопати наидуваат на несигурности, им се заканува неуспех или неспособност да ги остварат посакуваните резултати. Треба да се земе предвид важната економска улога која бизнис-асоцијациите, како и малите и средни претпријатија ја имаат во многу земји. Во Хонгконг, на пример, 98% од економските субјекти се мали и средни претпријатија, кои вработуваат 50% од вкупниот број работници во земјата. Во споредба со големите, малите и средни претпријатија би можеле да бидат и пофлексибилни во приспособувањето на своите системи и структури за целите на управувањето со знаење и би наишле на помалку проблеми во тој процес (Chan, Chao, 2008).

Според една студија за примената на ефикасни и ефективни алатки во менаџментот на човечки ресурси, се потенцира дека менаџментот на човечки ресурси е зависен од концептот на одржлив развој на бизнис-асоцијацијата, како и од нејзината општествена корпоративна одговорност. Менаџментот на човечки ресурси учествува во процесот на зголемување на глобалните перформанси на асоцијацијата и тој е поврзан со нејзиниот човечки капитал. Сите трошоци поврзани со човечките ресурси потребно е да се третираат како независни варијабилни кои се во врска со зависните варијабилни во процесот на работењето на бизнис-асоцијациите (Dumitrana, 2011).

Посебно се нагласува важноста на модерната улога на управување со човечките ресурси во постигнување на целите на бизнис-асоцијациите кои имаат тенденција да бидат високо приспособени на барањата на нивната животна средина, односно на очекувањата на нивните трговски друштва кои членуваат во нив и, следствено на тоа, да постигнат висока конкурентска предност. Во овој опсег на барања, управувањето со човечките ресурси потребно е да биде приспособено во насока на извршување на активностите преку тимски активности и добра координација. Само преку добро организирање на човечките ресурси, правилно искористување на нивното знаење и нивните способности, може да се дојде до стимулирање на нивната креативност и способност што од своја страна ќе предизвика дополнителни позитивни резултати за самата бизнис-асоцијација (Djurovic, 2012).

Најдобро постигнување на резултатите е користењето на предностите и знаењето кај вработените. Генерално, на прашањето дали знаењето е од фундаментално значење и е поврзано со менаџментот на знаењето се јавуваат повеќе дефиниции. Знаењето како процес претставува микс на информации кои можат да бидат комуницирани и поделени меѓусебно. Менаџментот на знаење претставува постојан процес на интерпретација, распространување, користење и надградување на знаењето (Garatiene, 2003).

Општа цел на ефективна и ефикасна организација во една бизнис-асоцијација е да се воспостави култура во која е посакуван висок учинок и во која индивидуалците и тимовите преземаат одговорност за постојано усовршување на работните процеси и сопствените вештини во рамка која е обезбедена преку ефективното лидерство. Менаџментот на учинокот се однесува на усогласување на индивидуалните со организациските цели и осигурување дека индивидуалците ги поддржуваат организациските вредности. Тој процес овозможува да се дефинираат и да се договорат очекувањата во однос на одговорностите (што треба да се направи), вештините (што треба да се поседува) и однесувањето (каков треба да се биде). Целта е да се развијат капацитетите на луѓето да ги исполнат и надминат очекувањата и да остварат целосен потенцијал што е од полза и за нив и за нивната организација. Исто така, менаџментот на учинокот се грижи да обезбеди поддршка и водење кои им се потребни на луѓето тие да се подобруваат и развиваат. Ваков организиран систем на обуки постои и во Комората. Преку интерните документи донесени во корист на развојот на човечките ресурси во Стопанската комора на Македонија во координација со реалните потреби на зголемување на вештините и специјалностите на вработените, Центарот за едукација формиран токму

за зголемување на знаењата и вештините и на самите вработени во Комората, организира семинари насочени кон постигнување на стратегиските цели на организацијата.

Значењето на развојот на човечките ресурси и инвестирањето во развојот на човечките ресурси е особено важно што „Човечките ресурси се едни од најважните области во една организација. Секој успех на организацијата најмногу зависи од квалитетот на човечките ресурси, очекувањата од вработените за нивното знаење кое се надградува со постојан тренинг и едукација од една, и мотивацијата од друга страна. Секоја организација сака да го зголеми своето позиционирање и развојот на човечките ресурси посебно преку менаџментот на човечките ресурси. Развојот на човечките ресурси е една од најважните функции на менаџментот на човечки ресурси. Задача на развојот на човечките ресурси во организацијата е да ја максимизира продуктивноста и да го зголеми повратот на инвестициите кои се вложени за таа намена. Чекори за тоа постигнување се едукацијата, тренингот, развојот и доброто планирање на кариерите на вработените, што ќе обезбеди развој и на вработените, но и на самата организација“ (Mohammed et al. 2013).

„Резултатите на една бизнис-асоцијација честопати зависат од „мислењата и однесувањето на нејзините најмоќни актери - извршниот менаџмент“ (Powell, Lake, 1999). Теоријата на високите нивоа ја смета бизнис-асоцијацијата за одраз на своите врвни менаџери. Когнитивните основи и вредности на највисоките управители се одликите на „високите нивоа“ кои ги одредуваат нивните стратегиски избори“ (Weil, 2005). Неколку емпириски студии го потврдиле влијанието кое највисоките менаџери го имаат на однесувањето на вработените.

Теоријата за општествено учење предвидела и дека етичкото водство се пренесува од највисокиот менаџмент до вработените на пониските скалила. Така, резултатите на бизнис-асоцијацијата може да се сметаат за „одраз на вредностите и когнитивните основи на моќните актери во асоцијацијата“ (Chakrabarty et al., 2012).

Се смета дека спојувањето со друга бизнис-асоцијација со цел трансфер и збогатување на знаењето како една цел, може да биде битен настан како за асоцијацијата, така и за нејзините вработени. Начинот на кој вработените се справуваат со спојувањето и реагираат на него има директно влијание врз успехот на бизнисот на краток и на долг рок. Познати аналитичари се согласуваат со ова гледиште и посочуваат дека поради спојувањето персоналот може да се чувствува „растргнат“ и „преоптоварен“. Логично, ова ќе има негативно влијание врз успехот на бизнис-асоцијацијата. Менаџментот е тој кој

одлучува со помош на одлуките на телата на бизнис-асоцијациите за овие важни аспекти на спојување со други слични асоцијации (Paul, Berry, 2013).

Како и во секоја институција и трговско друштво генерално, така и во секоја бизнис-асоцијација потребно е разумно и целисходно градење на способностите кои ги имаат вработените. Способностите на вработените се највредниот ресурс на организацијата. Денес, одделите за човечки ресурси не работат само на вработување, анализа на работната сила, обука и развој, туку се обидуваат да управуваат со способностите на вработените во согласност со долгорочните потреби на трговското друштво. За сè поголем број трговски друштва, вработениот е вредност сам по себе. Сепак, големиот број вработени не гарантира и маркетиншки успех. Менаџерите забележале дека сите знаења, ставови, стручност, искуство и другите одлики на вработените им помагаат на трговските друштва да ги остварат целите, да одговорат на барањата на клиентите и да се натпреваруваат на пазарот (Smiel, 2011).

Кога се говори за поимот „управување преку способности“ треба да се подвлече дека истиот упатува на основната идеја на политиката за човечки ресурси, односно на остварувањето на стратегиските и деловните планови на трговското друштво со помош на работната сила. Овој конкурентен пристап го става акцентот на способноста на вработените да се приспособат на работните услови, кои постојано се менуваат, и да се здобијат со нови способности со цел да се има и поголем успех (Hitt et al., 2014).

Управувањето преку способности, како и секоја друга форма на управување претставува активност насочена кон остварување на главните цели во согласност со начелата за разумност, мудро искористување на трудот, деловна етика, планирање, организирање, управување со луѓе и процеси, како и надзор (контрола и регулација на процесите). Главните цели на управувањето според способностите се (Loch, 2008):

- 1) воведување стандарди за способности за секое работно место;
- 2) испитување на способностите на вработените и потенцијалните кандидати пред тие да се распоредат на определени работни места;
- 3) подготовка на вработените за тековни и идни задачи;
- 4) зголемување на вредноста на трговското друштво со зголемување на нејзиниот човечки капитал;
- 5) зголемување на степенот на задоволство кај вработените;
- 6) максимално да се искористат силните страни на вработените, а последиците од нивните недостатоци да се сведат на минимално ниво;

7) да се придонесе кон зголемување на човечкиот капитал и неговите влијанија.

Системот за управување со способности е корисен кога постои можност да се дефинираат способностите кои се потребни за да се остварат резултати, кога обемот на способности потребни да се извршат одредени задачи не е преголем, кога постои јасна поврзаност помеѓу високото ниво на способности и подобрите резултати, кога се потребни нови вештини за целокупниот развој на бизнис-асоцијацијата, кога јавниот имиџ на асоцијацијата зависи од однесувањето на нејзините вработени и кога резултатите на бизнис-асоцијацијата зависат од одредените способности на еден до двајца вработени (Ernstthal, Jones, 2001).

Управувањето преку способности за првпат се појавило во САД во 1960 година. Менаџерите на новоотворените претпријатија започнале да воспоставуваат врска помеѓу оцените за работата на вработените, развојот на кариерата, програмите за обуки и износот на платата и способностите, а не само со позицијата која вработените ја имале во претпријатието. На почетокот, системот за способности бил најмногу наменет за вработените на најниско ниво, а потоа почнува да ги опфаќа и менаџерите и стручњациите. Поради позасилената глобална конкуренција и обемото практично знаење менаџерите увиделе дека системот за способности не треба да се применува само за работните позиции на ниско ниво. Работниците и кандидатите за работно место се оценувале според вештините, личните убедувања, личноста и хобијата. Така, овој револуционерен систем заснован на способности почнува да се применува за сите позиции во претпријатијата, односно на извршно, стручно и менаџерско ниво (Everett, 2013).

Современите системи за управување според способности ставаат посебен акцент на приспособување на способностите на вработените кон тековните и идните потреби на бизнис-асоцијацијата во една деловна средина подложна на постојани промени.

Нивоата за управување според способности се (Cmiel, 2011):

- 1) ниво на поединец – секој работник управува со сопствените способности на свој начин, а потпирањето на одлуките на работодавецот се смета за сериозна грешка;
- 2) ниво на организација – работодавци или луѓе кои делуваат во име на работодавецот и кои се заинтересирани да ги дефинираат и развијат способностите кои се потребни на трговското друштво затоа што токму од тие способности зависи судбината на сите вработени. Се посветува посебно внимание на создавање услови за да се задржат оние вработени чии способности се од неминовна важност за бизнис-асоцијацијата, но и да

им се овозможи на останатите вработени да ги збогатат и подобрат своите способности. Бизнис-асоцијацијата не може да се потпре само на пазарот на труд за да бара нови стручњаци. Таа мора на своите вработени да им даде можност да се здобијат со нови вештини, особено ако тие вештини се посебни и единствени;

- 3) локално ниво - секундарните нивоа на локалните власти исто така влијаат врз управувањето со способности. Образовните и културните институции функционираат во рамките на локалните власти. Исто така, тие одржуваат состаноци со инвеститори, помагаат во создавањето нови работни места, организираат обуки за преквалификација и јавна работа, работат на мерки за намалување на невработеноста (помагаат при основањето трговски друштва, организираат денови за професионално советување и формираат агенции и центри за вработување);
- 4) регионално ниво – во некои земји, локалните власти се одговорни за управување со способности (во Германија, Јапонија и САД);
- 5) домашно (државно) ниво – образовниот систем е најважната одлика, но исто толку важни се и институциите кои се занимаваат со психолошко, образовно и професионално советување, вработување и организација на културно-уметнички настани;
- 6) супранационално ниво (ЕУ, ОН) – универзални човекови права, кои се признати од страна на речиси сите држави во светот, каде спаѓаат правата на работа, на слободен избор на работа, на правични и поволни услови за работа и на заштита од невработеност (Gill, 2008).

Интегрираниот систем за управување со способности нуди неколку елементи за управување со човечки ресурси претставени во еден целосен и кохерентен систем. Способностите на вработените се проценуваат во рамките на предизвиците на дадено работно место во претпријатието (Cox, 2007).

Сè поголемата популарност на интегрираниот систем за управување со способности е последица на големиот број проблеми кои во моментот ги засегаат претпријатијата:

- 1) на пазарот на трудот тешко се наоѓаат вработени со висок степен на учинок и ретки и вредни работни способности;
- 2) верување дека луѓето кои имаат такви способности се подобро подготвени да вршат одредени активности во споредба со луѓето кои немаат такви способности;
- 3) очекување вработените активно да придонесуваат кон развојот на трговското друштво, а не само да ги извршуваат своите активности без дополнителен ангажман;

- 4) потреба да се мотивираат оние вработени кај кои се забележува огромен потенцијал да се усвојат нови вештини кои би му помогнале на трговското друштво да го подобри својот деловен успех во иднина;
- 5) потреба да се оправдаат високите плати на стручњаците кои не се на менаџерски позиции, но чии вештини се неопходни за работењето на трговското друштво;
- 6) потреба да се модернизираат скапите и неефикасни системи за управување кои се користат денес;
- 7) потреба да се поедностават организациските структури на трговските друштва;
- 8) сè поголемата важност на интелектуалните ресурси на вработениот. Еден вработен во современо трговско друштво треба да биде награден за својот интелектуален придонес во развојот на истата и за фактот што ги споделува своите стручни знаења. Способностите на секој вработен се мерат според нивната економска вредност, односно до која мера придонесуваат за зголемување на профитот на трговското друштво, што може лесно да се види во годишните резултати на трговското друштво (Cox et al, 2015).

Очекуваните, односно бараните способности се оние способности кои се сметаат за неопходни при распределбата на работни задолженија и вршењето на работата во рамките на организацијата. Со јасното одредување на очекуваните способности ќе се подобри назначувањето на вработените на соодветни работни места во рамките на претпријатието, распределбата на кадарот, изборот и унапредувањето, оценувањето на работата на вработените и одредувањето рационални и правични плати. Во способностите на вработените спаѓаат: индивидуалното образование и знаење, искуство и практични вештини, соодветен став кон работата, кој работодавецот го прифаќа, формално овластување да делува во името на претпријатието, донесување одлуки, склучување договори, обврзување, психички и физички капацитет да работи во трговското друштво, креативност, претприемачка храброст, физичка издржливост и воопшто добра состојба. Способностите на вработените се тие одлики кои вработените реално ги поседуваат. Тие може да соодветствуваат со очекувањата на работодавецот, да бидат подобри, или да се во расчекор со неговата визија (Armstrong, 2012).

Секоја успешна бизнис-асоцијација има своја група на стратегиски способности. Преку анализа на работата на асоцијацијата може да се утврди која е нејзината главна предност на пазарот. Оваа стратегиска оценка може да се измери преку: квалитетот на услугите кои се нудат, иновациите, способноста да се соработува со деловната средина,

општествената одговорност на бизнис-асоцијацијата и интелектуалниот капитал (Bryson et al., 2011).

Ако способностите се одредуваат во согласност со потребите на бизнис-асоцијацијата, системот на способности може да насочи некои аспекти од работата, како што се ефикасноста или ставање на претпријатието-членка во преден план. Системот на способности е идеална алатка за поттикнување промена во културата на бизнис-асоцијацијата. Таа создава позитивна промена кај секој вработен во врска со квалитетот и ефикасноста на работата; ги охрабрува вработените да се здобијат со нови вештини во согласност со потребите на асоцијацијата, што пак ја зголемува продуктивноста (Lueske, Katz, 2003).

Најпопуларни способности, подредени според застапеноста кои добиваат почит во бизнис-асоцијацијата се: способност за тимска работа 78%, комуникација 65%, ставање на трговското друштво-членка во преден план 65%, управување со персонал 58%, фокус на резултати 58%, вештини за решавање проблеми 55%, чувство за бизнис 38%, донесување одлуки 35%, технички вештини 35%, поттикнување развој на вработените 33%, преземање иницијатива 33%, креативност 30%, вештини за убедување и влијаење врз другите 30%, фокус на квалитет 30%, фокус на промени 28 %, управување со информации 25%, интерперсонален капацитет 25%, стратегиска насоченост 25%, личен напредок 23%, вклученост 20%, самоувереност и самодоверба 20%.

Оттука може да се заклучи дека највредното средство на бизнис-асоцијацијата, а со тоа и на економиите, се луѓето. Затоа е неопходно да се дадат информации за способностите со цел мудро да се воведат систем за управување според способностите во секоја бизнис-асоцијација, и воопшто во секое претпријатие. Со ова ќе се обезбедат соодветни услови за здрава конкуренција и развој на бизнис-асоцијацијата во свет во кој доминира високиот технолошки развој. Деловната активност е подредена на сè побрзата глобализација. Во неа е вклучено и прашањето за способностите кој еден менаџер треба да ги има. Најважните квалификации и вештини се (Cottrell, 2011):

1. свесност за придонесот и реализацијата на стратегијата на бизнис-асоцијацијата на глобално ниво;
2. познавање на светските економски трендови;
3. интеркултурни способности;
4. желба за доживотно учење.

Не постои еден единствен универзален список на способности. Некои способности кои се клучни во една бизнис-асоцијација може да се чинат небитни за друга. Пред да се спроведе управување засновано на способности, треба да се препознаат и да се опишат потребните способности.

На крај, важно е да се спомене дека способниот менаџер е пред сè етички менаџер. Треба да има цврст карактер и да користи вештини за управување во работата со луѓето, така што неговото делување е продуктивно, а не штетно за бизнис-асоцијацијата (Smiel, 2011).

4.3. БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИЈИТЕ И РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Човечките ресурси се највредниот капитал кој го поседува една организација. Без нив секојдневните функции на бизнисот како што се планирање, управувањето со паричните текови, бизнис-трансакциите, маркетингот и комуникацијата со клиентите не би биле можни. Денес брзите промени на деловен план предизвикани од глобализацијата наметнуваат потреба од постојани промени и воведување на новини во работата на организацијата. Со цел да се максимизира ефикасноста во работата, човечкиот потенцијал (личните способности, вештините, талентот и стручноста) мора да се менаџираат. Оттаму произлегува дека и менаџментот на човечки ресурси игра важна улога во целокупното работење на организацијата, а негова задача е да обезбеди вработените да ги остваруваат целите на организацијата. Менаџментот на човечки ресурси е одговорен и за односот на организацијата кон своите вработени: за вработувањата, за ефикасноста во извршувањата на работните задачи, на наградувањето и вреднувањето на работниот труд, извршените задачи и преземените одговорности и за решавање на тековните проблеми. Со оглед на опсегот на активностите, внатрешната организација бара соодветна систематизација на работните места, како и многу добро планирано управување со човечките ресурси потребни за поддршка на активности кои се вршат од страна на организацијата. Стопанската комора на Македонија има неколку интерни акти со кои се уредува делот поврзан со човечки ресурси во рамките на Комората. Главно, планирањето на развојот на човечките ресурси конечно се одобрува од страна на извршниот директор на Комората.

Како почетно место во областа на професионалниот развој на работната сила, во Стопанската комора на Македонија постои одделение за развој на човечки ресурси и

кадровски работи со цел вработените постојано да се едуцираат и преку тоа да бидат спремни и да ги следат и задоволуваат потребите на своите членови. А додека развојот на човечките ресурси на вработените се планира и се реализира преку Центарот за едукација и развој на човечки ресурси. Секторот за управување на човечки ресурси ги реализира следните менаџмент-функции: анализа и опис на потребните работни места, планирање на човечките ресурси, вработување на потребниот кадар, проценка на ефикасноста на извршување на работните задачи, работи поврзани со платите и надоместоците, обука (совладувања на знаењата и вештини поврзани со работното место) и развој, квалитетни работни односи, подигање на моралот на вработените, решавање на конфликти, грижа за безедноста и здравјето на вработените и истражување на човечките ресурси.

Одделот за човечки ресурси го следи личниот развој на секој поединец - вработен во Стопанската комора на Македонија, а регистрирајќи ги за секој поединец стекнатото дополнително формално или неформално знаење, квалификација и вештина. Како прилог на тоа, во одделот за човечки ресурси се чуваат датотеки за секој вработен во Комората. Датотеката содржи сертификати и дипломи стекнати преку формално или неформално образование. За секој вработен во одделот за човечки ресурси се прави план за развој кој ги содржи насоките на личното подобрување во однос на работните места. Врз основа на тој план во текот на годината се реализираат обуките за вработените. Тие може да бидат организирани интерно или екстерно. За секој вработен одделот за човечки ресурси изработува план за развој на личните способности како предлог до раководителите. Во прилог на тоа, во Комората постои Центар за едукација и развој на човечки ресурси кој го подготвува и организира целиот процес на потребните обуки за вработените.

Како заклучок на претходно кажаното, системот на развој на човечки ресурси во Стопанската комора на Македонија не е едноставна активност. Во тој процес се вклучени голем број на чинители, телата на одобрување, а сето тоа ограничено со државна регулација и интерни акти и одлуки врз основа на документите поврзани со сферата на човечките ресурси. Во секој случај може да се констатира дека Стопанската комора на Македонија посветува големо внимание на квалификациите и кариерниот развој на вработените распоредени на различни работни места.

Човековиот развој претставува основна цел на економскиот развој, но во исто време и најсовршено средство за промовирање на економскиот развој. Во првиот извештај за човековиот развој (Human Development Report) од 1990 година, човековиот развој е дефиниран на следниов начин: „Човековиот развој е процес на проширување на

човековиот избор. Во принцип, овој избор може да биде бесконечен и постојано да се менува. Но, на сите степени од развојот трите најважни избори се: луѓето да водат долг и здрав живот, да стекнат знаење и да имаат пристап до неопходните ресурси за пристоен стандард на живот. Ако овие есенцијални избори не се на располагање, многу други можности остануваат недостижни. Но, човековиот развој не завршува тука. Дополнителните избори, високо вреднувани од многу луѓе, се рангираат од политичка, економска и социјална слобода до можности да се биде креативен и продуктивен и да се ужива самопочит и загарантирани човекови права. Човековиот развој има две страни:

- формирањето на човечки способности - како подобрување на здравјето, знаењето и вештините и
- користа што ја имаат луѓето од нивните стекнати способности - за рекреација, продуктивни цели и политички прашања.

Доколку опсегот на човечкиот развој во глобала не ги балансира двете страни, можат да произлезат значителни човечки фрустрации. Во согласност со овој концепт на човечки развој, доходот е само една опција којашто луѓето би сакале да ја имаат, несомнено најважната. Но, тоа не е целата суштина на нивните животи. Развојот, значи мора да биде повеќе отколку експанзија на доход и богатство. Неговиот фокус мора да биде човекот“ (UNDP, 1990). Значи, според концептот на човековиот развој, основна цел на развојот е човекот, односно подобрување на квалитетот на неговиот живот.

Мерило на човековиот развој е Индексот на човековиот развој - Human Development Index - HDI. Тој е сложен индекс кој ги мери просечните достигнувања во земјите врз основа на три основни димензии на човековиот развој: долг и здрав живот, знаење и пристоен стандард на живот. Претходно наведените димензии се мерат со следните индикатори: очекувано траење на животот (за мерење на долг и здрав живот), просечното траење на образованието и очекуваното траење на образованието (за мерење на знаењето) и бруто националниот доход по глава на жител, изразен во паритетот на куповната моќ на американскиот долар (за мерење на животниот стандард).

Индексот на човековиот развој бил развиен во 1990 година од страна на нобеловецот Amartya Sen, пакистанскиот економист Mahbub ul Haq, Gustav Ranis од Универзитетот Јејл и Meghnad Desai од Училиштето за економисти во Лондон. Од 1990 година па наваму овој индекс се употребува во Развојната програма на Обединетите нации која секоја

година го пресметува Индексот на човековиот развој за сите земји во светот и за таа цел објавува годишен Извештај за човечкиот развој.

Глобализацијата на пазарите и зголемувањето на меѓународната конкурентност, ги принудуваат организациите да креираат нов, иновативен, флексибилен и креативен начин за преживување. Тоа всушност значи дека во услови на променливо и конкурентно окружување, мора постојано да бидат иновативни за да може да опстојат на пазарот. Според тоа, науката и знаењето, иновациите и технологијата се фундаментални во креирањето на економијата на знаење. Технолошките иновации не се можни без значително инвестирање во истражувањето и развојот, кои генерираат основни научни и технолошки знаења кои ја сочинуваат базата на иновациите.

Поимите „економија на знаење“, „економија базирана на знаење“, „нова економија“, „информатичка економија“ се само различни поими кои опишуваат еден ист феномен. Терминот „економија на знаење“ се однесува на улогата што ја имаат знаењето и технологијата за економскиот раст и развој на една национална економија. Многу е тешко да се дефинира поимот „економија на знаење“ бидејќи за него се` уште не постои една сеопфатна и универзална дефиниција. Имено, во литературата може да се сретнат бројни дефиниции од различни автори, кои се обидуваат подетално да го објаснат овој поим. Всушност поимот „економија на знаење“ е кованица создадена од страна на OECD во 1996 година и дефинирана како „економиите базирани на знаење се економии кои се директно базирани на производство, дистрибуција и употреба на знаење и информации. Економиите базирани на знаење се карактеризираат со раст во високотехнолошки инвестиции, високотехнолошки индустрии, повеќе висококвалификувана работна сила и постигнување на поголема продуктивност“ (OECD,1996).

Foray (Foray, 2004) ги дефинира економиите на знаење како економии во кои односот на високоинтелектуалните активности е висок, економската важност на информатичките сектори е пресуден фактор, а учеството на нематеријалниот капитал е поголемо од она на материјалниот капитал во вкупниот реален капитал. Економијата на знаење се состои во создавање на додадена вредност врз база на употреба на знаење и во оваа економија важноста на учењето и примената на научните сознанија за глобалната конкурентност расте.

Ian Brinkley (Brinkley, 2006) наведува некои од клучните карактеристики на економијата базирана на знаење и тоа:

- Економијата на знаење претставува „мек дисконтинуитет“ од минатото - таа не е „нова“ економија со нови правила.
- Економијата базирана на знаење е присутна во сите сектори на економијата.
- Економијата на знаење се карактеризира со употреба на висок и растечки интензитет на информатичката и комуникациската технологија (ИСТ) од страна на добро едуцирани работници.
- Расте учеството од БДП кое се однесува на нематеријален капитал (знаење) во споредба со физичкиот капитал.
- Економијата на знаење се состои од иновативни организации кои користат нови технологии за да воведат иновации во процесот, организациски или маркетинг-иновации.
- Организациите ја реорганизираат работата и овозможуваат водење, чување и споделување на информации преку практиките за управување со знаењето.

Економијата на знаење се разликува од традиционалната економија според неколку клучни аспекти (Тосан, 2012):

- Изобилство на ресурси (за разлика од повеќето ресурси кои осиромашуваат со нивното користење, информациите и знаењето може да се споделуваат и со нивната апликација тие се зголемуваат).
- Ефектот на локација е намален (со користење на соодветна технологија и методи, може да бидат создадени виртуелни пазари и организации кои нудат користи на брзина и агилност, брзи операции и глобални достигнувања).
- Законите, бариерите и даноците е тешко да се применуваат само на национална основа (знаењето и информациите се излеваат онаму каде побарувачката е најголема, а бариерите најниски).
- Подобрените производи и услуги како резултат на знаењето, може да ги одредат ценовните премии над споредбените производи кои имаат вметнато ниско знаење или интензитет на знаење.
- Оценката и вредноста на знаењето во голема мера зависат од контекстот (иста информација или знаење може да има различна вредност за различни луѓе во различно време).
- Знаењето споено во системите или процесите има повисока неразделна вредност отколку неприменетото знаење.

- Способностите на човечкиот капитал се клучна компонента на вредноста во економијата базирана на знаење.

Економијата на знаење според Dahlman и Aubert (Dahlman, Aubert, 2001) се базира на четири основни столбови и тоа:

- Едуцирана и квалификувана работна сила која континуирано ги надградува и адаптира вештините за ефикасно креирање и употреба на знаењето.
- Ефикасен систем на иновации на трговските, истражувачките центри, универзитети, консултантите и други организации кои држат чекор со револуцијата на знаење, го внесуваат растечкиот фонд на глобалното знаење и го преточуваат и адаптираат новото знаење на локалните потреби.
- Економски поттик и институционален режим кој овозможува добри економски политики и институции кои придонесуваат за ефикасно креирање, ширење и употреба на постојните знаења.
- Модерна и адекватна информациска инфраструктура која овозможува ефикасна комуникација, ширење и обработка на информации и знаење.

4.4. БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИИТЕ И ЗНАЧЕЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Организациите, и бизнис и едукативните, мора да се фокусираат на создавање и развој на знаењето на работниците кои можат да успеат во конкурентната и глобалната животна средина. Затоа, активностите на менаџментот на човечките ресурси мора да се фокусираат на програми за развој на едукативните активности и подобрување на знаењата, вештините и способностите на човечкиот капитал. Бизнис-организациите мора да идентификуваат димензии на знаења кои се потребни да се создаде и притоа да се одржи конкурентната предност, а образовните институции мора да ги идентификуваат соодветните знаења и да обезбедат квалитетни наставни програми на кои се развиваат студентите во идни квалитетни работници кои ќе одговараат на профилот којшто е потребен. Покрај тоа, и двата вида на организации треба да имаат програми посветени на доживотно учење, со цел да се одржи и постојано да се подобрува базата на знаење на идните или постојаните вработени (Brewer, Brewer 2010).

Во новата ера, конкурентноста и конкурентската предност се двата клучни елемента на една бизнис-асоцијација. Асоцијации кои креираат свои динамични карактеристики се

полесни да се одржуваат во политиката на конкурентска предност. Истражувањата кои се направени опишуваат истражување како да се акумулираат дадените информации и како врз нив да се аплицира соодветна метода на анализа и технологија на систематизирање и извлекување на заклучоци за истите. Клучно поле кое варира зависно од карактерот на бизнис-асоцијацијата е да се избере соодветен план за аплицирање кој успешно ќе ги имплементира избраните знаења, а само со успешната имплементација ќе се искористат како нова предност на истата (Ramanigopal, 2012).

Во реализација на стратегијата на една бизнис-асоцијација се користат стратегиски ресурси. Воопшто, некогаш за ресурсите се зборувало како за материјални и нематеријални, односно човечки и финансиски ресурси, но денес доминираат нематеријалните ресурси односно информациите и знаењето. Бизнис-асоцијациите ги стекнуваат, ги унапредуваат или прошируваат своите можности благодарение на ресурсите кои ги имаат на располагање со текот на времето. И затоа различните видови ресурси овозможуваат спроведување на различни стратегии. Ресурсите и компетенциите на бизнис-асоцијациите имаат конкурентско знаење само доколку се вредни, ретки и тешко се имитираат.

Најбројните прашања и активности кои се однесуваат на човечките ресурси, се интегрален дел на стратегиското планирање. Со оглед на фактот дека човечкиот фактор е важен за конечниот успех на бизнис-асоцијацијата, истиот има големо стратегиско значење. Се` побројни се и бизнис-асоцијациите кои благодарјќи на човечкиот фактор, односно човечките ресурси, остваруваат конкурентска предност пред другите бизнис-асоцијации. Затоа, во денешни услови на стопанисување се` повеќе се посветува се` поголемо и поголемо внимание на човечките ресурси во бизнис-асоцијациите.

Ефективното планирање на човечките ресурси е од суштинско значење за една бизнис-асоцијација да биде проактивна, бидејќи таквиот пристап им овозможува на менаџерите да носат стратегиски одлуки кои ќе овозможат оптимални перформанси. Покрај тоа, важноста на анализирање на управувањето со човечките ресурси мора да се нагласи бидејќи секоја бизнис-асоцијација сака да постигне подобри резултати од конкуренцијата. Збогатувањето на работното место, градењето на мотивирачки фактори, како што се достигнување, признавање, одговорност и сл. се можности за личен развој на вработените, а преку тоа и постигнување на целите на бизнис-асоцијациите (Sahoo et al., 2011).

Деловните мрежи кои ги имаат бизнис-асоцијациите се сложени и динамични и се одликуваат со директни и индиректни врски. Луѓето се важен дел од бизнисот, па затоа човечките врски треба да се одржуваат и постојано да се надградуваат (Townsend, 2014). Деловното вмрежување е процес кој бара менаџментот да делува различно во различни околности. Предностите на ова се широката и урамнотежената мрежна основа, постојана размена, резултати кои ги надминуваат способностите на единствениот бизнис, создавање работни места и пристап до информации и можности. Вмрежувањето ги зајакнува процесите и врските на менаџментот и нуди конкурентска предност. Придобивките се одразуваат во заштеденото време, дополнителниот приход и процената на вредноста на вмрежувањето. Мрежите може да настанат во рамките на една бизнис-асоцијација или помеѓу повеќе асоцијации и слични институции, а комбинациите од ваквите мрежи може да се разликуваат во смисла на проток и/или поделба на активности, услуги или ресурси и односите помеѓу бизнисите (Klerk, Kroon, 2008).

Менаџментот на човечките ресурси во бизнис-асоцијациите се однесува на политиката, праксата и составот на етичката култура на вработените со цел успешно делување внатре во самата бизнис-асоцијација. Практиката и кај бизнис-асоцијациите покажува дека стратегијата на менаџментот за човечки ресурси се употребува како потпора за деловен успех кај вработените, трговските друштва кои членуваат во бизнис-асоцијацијата, продуктивноста и инвентивноста во бизнис-асоцијацијата, постојано да нуди од ден на ден нови услуги и да ги следи европските текови на коморското организирање (Mathis, 2011).

Во една бизнис-асоцијација процесите кои го сочинуваат процесот на добро менаџирање со ресурсите може концептуално да се поделат на еден или повеќе привремени поднастани. Тука менаџментот на бизнис-асоцијацијата ја има главната улога во правилно насочување на човечките ресурси (Richardson, Taylor, 2012).

Направена е анализа на една бизнис-асоцијација, од основањето до растењето на истата, конкретно на секторот за човечки ресурси и растење и развој на истиот заедно со бизнис-асоцијацијата. При тоа се потенцираат имплементираниите методи за мотивирање на вработените, методи на награда, насочување на кариери и сл. Потребно е да се открие блиската врска помеѓу менаџирањето на човечките ресурси и иновациите во една бизнис-асоцијација. Менаџментот на човечките ресурси треба да биде предводен од насоката на инвентивност која и` е потребна на една бизнис-асоцијација, и при тоа треба да се следи

системот на информации на сите процеси во истата. Само така бизнис-асоцијацијата ќе има добар углед кон надворешноста и задоволни вработени (Badawy, 2007).

Одделенијата за човечки ресурси, по големина и структура се различни во различни организации. Во поголемите организации, може во рамките на секој сектор да има одделение за човечки ресурси. Обично овие одделенија даваат совети или услуги на секторските и другите менаџери за се` што е поврзано со човечките ресурси. Не само одговорниот на секторот на човечки ресурси, односно оној кој треба да ги поттикнува и развива формите за едукација на вработените, е одговорен за развојот и следењето на човечките ресурси во бизнис-асоцијацијата. Секој директор на дирекција или одделение во бизнис-асоцијацијата задржува дел од одговорноста за човечките ресурси на ниво на цела асоцијација.

Управувањето со човечките ресурси во бизнис асоцијацијата-пртставува стратегиски пристап кон раководењето со највредните ресурси во една бизнис-асоцијација, а тоа се луѓето кои работат во неа и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на целите. Затоа и често познатата девиза е дека една бизнис-асоцијација е толку силна колку што се силни нејзините луѓе кои работат и кои им ги нудат услугите на своите членови. Дека е тоа така се потврдува со фактот што една иста услуга која се нуди од различни луѓе во една бизнис-асоцијација може да има и различен успех, односно неуспех, а тоа ќе зависи од умешноста, знаењето и други карактеристики кои ги поседува вработениот кој работи и ја нуди на крајните корисници.

Со преминот кон пазарната економија настанаа измени и во организацијата и содржините на ангажирањето на претпријатијата и на бизнис-асоцијациите во сферата на човечките ресурси. Во ова време, кога актуелни станаа потребите од знаења од областа на индустрискиот и финансискиот менаџмент, бизнис-асоцијациите реализираат голем број семинари за менаџерите во претпријатијата и тоа за: генералниот менаџмент на претпријатијата, за менаџментот на маркетингот, кадровското работење, сметководството и сл. Се одржуваат и предавања од областа на менаџментот и развојот на новите компјутерски технологии и мрежи. На тој начин, преку организираните облици за едукација за менаџмент, своите знаења ги дополнија голем број на раководни и други стручни кадри од стопанството, најголем дел генерални менаџери на поголеми претпријатија, менаџери од вториот и третиот ранг.

Стратегискиот менаџмент на човечките ресурси е важен за постигнување на високи перформанси на една бизнис-асоцијација, и воопшто на една организација. Во секоја една

бизнис-асоцијација каде што постои централизирано стратегиско управување со човечките ресурси, менаџментот на човечки ресурси има силно влијание врз организациската култура. Во бизнис-асоцијациите каде постои консултативен или организационен модел на управување со човечките ресурси, уште е потешко да се идентификува организациската култура. Организациската култура може да помогне и да ги поттикне своите вработени да соработуваат подобро и да учествуваат во тимската работа за постигнување на подобри резултати на бизнис-асоцијацијата (Florea et al, 2011).

Стручното образование и иновацијата на знаења на менаџерските и другите стручни кадри во стопанството се врши и преку тренинг-програми за образование на стручни раководни кадри од стопанството преку Асоцијацијата на европските комори, Централно-европската иницијатива и други фондации и асоцијации, како и семинари за едукација на стручни лица за размена на искуства и стручно доусовршување во соодветни асоцијации во земјите од Западна Европа. Се реализира проектот за сопствен едукативен центар во бизнис-асоцијациите (Стопанската комора на Македонија има развиено веќе 5-та година Едукативен модерен центар по принципот на работење на многу европски и светски центри), како неопходен предуслов бизнис-асоцијациите успешно да ја остваруваат и оваа значајна функција од интерес за своите членки.

Бизнис-асоцијациите тука, во оваа област треба да остваруваат активна соработка со Министерството за образование и наука и Центарот за стручно образование и обука во делот на реализирање на обврските од Законот за стручното образование и обука и од Законот за доживотно учење.

„Функциите во синцирот на човечките ресурси доживуваат постојано промени, тргнувајќи од промените во околината, окружувањето, но и секако тргнувајќи и од големите промени на информатичката технологија. Според тоа, секоја бизнис-асоцијација треба да ги искористи сите поволности од промените во ИТ-технологијата и да ги вметне во синцирот на работа со цел да ги пренесе и преточи во позитивна алатка на развојот на човечките ресурси“ (Haines ,Lafleur, 2008).

Направена е работилница со писатели и уредници од различни сектори во која е анализирана нивната комуникација за време на бизнис-процесот. Анализираните податоци се сведени на методи за развивање на примање на знаењето, односно процес на имплементација на знаењето за да се зголеми ефективноста не само на интелектуално, туку и на бизнис-ниво (Rentz, 2005).

4.5. ПЛАНИРАЊЕ НА РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Планирањето на развојот на човечките ресурси во бизнис-асоцијациите се состои од активности во кои менаџерите се вклучуваат да ги предвидат нивните тековни и идни потреби од човечки ресурси. Тековните човечки ресурси се вработените потребни денес на една бизнис-асоцијација за обезбедување на висококвалитетни услуги и информации на своите трговски друштва кои членуваат во соодветната бизнис-асоцијација. Идните човечки ресурси се вработените потребни на бизнис-асоцијацијата подоцна, за постигнување на свои долгорочни цели. Како дел од планирањето на човечки ресурси, менаџерите мора да направат предвидувања кои се составен дел на Програмата за работа, а согласно Правилникот за систематизација на бизнис-асоцијацијата и за побарувачката и за понудата. Предвидувањата за побарувачката ги проценуваат квалификациите и бројот на вработените потребни на бизнис-асоцијацијата во однос на нејзините цели и стратегии. Предвидувањата на понудата ја проценуваат расположливоста и квалификациите на тековните вработени, сега и во иднина, како и понудата на квалификувани работници на надворешниот пазар на трудот.

Како резултат на нивното планирање на човечки ресурси, понекогаш менаџерите на бизнис-асоцијациите одлучуваат да користат надворешни услуги за да пополнат некои потреби од човечки ресурси. Наместо регрутирање и селекција на вработени во бизнис-асоцијацијата кои ќе извршуваат одредени активности и кои ќе нудат одредени услуги, менаџерите склучуваат договори со лица кои не се директно вработени во нивната бизнис-асоцијација, односно со правни лица надвор од институцијата. Користењето надворешни лица се повеќе се користи и е развиено не само во земјата, туку и на глобално ниво, а главната предност се намалените трошоци, поефикасно завршување на работите и подобар квалитет.

Во процесот на организациона адаптација на побарувањата на околината, примарно преку предвидените очекувања, соодветното менаџирање на човечките ресурси игра клучна улога во целиот тој процес. Предвидување на неопходната работна сила, нивната работна посветеност и развој се главните задачи на менаџирање на човечките ресурси. Апликацијата на современ коцепт на менаџирање на човечки ресурси се базира на заклучоци од теоретските и практичните достигнувања на различни трговски друштва, и неговото аплицирање значи успех во претпријатието во тој оддел и во извршувачката ефективност на другите оддели (Camilovic, 2009).

Денес со зголемување на обемноста на активности на бизнис-асоцијациите, постојат барем две причини зошто планирањето на човечки ресурси во таа бизнис-асоцијација понекогаш ги води менаџерите до користење на надворешни услуги. Прво, користењето на надворешните услуги може да ја зголеми флексибилноста на менаџерите, особено кога прецизното предвидување на потребите од човечки ресурси е тешко, бидејќи тие потреби се менуваат со текот на времето, а и наоѓањето квалификувани работници за одредена област е тешко. Второ, користењето на надворешните услуги може понекогаш да им овозможи на менаџерите да користат човечки ресурси со помали трошоци. Кога се користат надворешни лица, трошоците може да се пониски, а таа стратегија е корисна и затоа применлива за бизнис-асоцијацијата. Така, бизнис-асоцијацијата со таквиот пристап не мора да обезбедува бенефиции за работниците кога тие би биле постојано вработени, потоа менаџерите може да склучуваат договори за работа само кога е потребно да се изврши некоја работа или да се понуди некоја специфична услуга за претпријатијата. Од друга страна, бидејќи и трошоците за обука не се мали, во случај кога се користат надворешни услуги менаџерите нема да треба да инвестираат во обука.

Но и користењето на надворешните услуги во бизнис-асоцијациите има и слаби страни. Кога некоја работа се извршува од надворешни лица, менаџерите може да изгубат контрола врз квалитетот на работата која се извршува. Исто така, поединците кои вршат одредена работа за нашата бизнис-асоцијација може да имаат помалку познавање за праксата и правилата на работа во бизнис-асоцијацијата, процедурите и целите и со тоа да дадат и помал ангажман за бизнис-асоцијацијата отколку што тоа ќе го даде редовниот вработен.

Планирањето на човечките ресурси е процес на обезбедување на потребен број на квалификувани и стручни луѓе за извршување на точно определени работни задачи во точно определно време. Исто така, планирањето на човечките ресурси е процес на систематска проценка на идните потреби од човечки ресурси и утврдување на потребните активности за задоволување на тие потреби.

За да биде планирањето на човечките ресурси ефикасно, мора да биде изведено од долгорочните и оперативните планови на организацијата. Успехот на планирањето во голема мера зависи од тоа колку внимателно одделот за човечки ресурси може да го интегрира планирањето на потребните луѓе со процесот на остварување на бизнис-планот на организацијата.

Планирањето на човечките ресурси во Комората е поврзано со планот на организациското работење. Целта на планирањето е да ги идентификува различните фактори кои го детерминираат успехот на Комората, нејзините способности што подобро да се позиционира и да се подготви за промените кои се предизвикани од надворешните фактори. За да се постигне наведеното, процесот на планирање на човечките ресурси во Комората обезбедува:

- јасно дефинирање на мисијата на организацијата;
- посветеност на менаџментот за остварување на мисијата и
- план за акција, земајќи ги предвид расположливите или потенцијалите ресурси.

Планирањето на човечките ресурси во Стопанската комора на Македонија има значаен придонес кон процесот на стратемски менаџмент со тоа што обезбедува средства за постигнување на резултати кои произлегуваат од процесот на планирање. Потребите за човечки ресурси се изведени од стратемските и оперативните планови, а потоа се споредуваат со расположливите човечки ресурси. Планирањето на развојот на човечките ресурси во Стопанската комора на Македонија е регулирано во Планот за обука согласно процедурата за обука (по ISO стандардот). Тој се подготвува врз основа на анкетирање на вработените за потребите за стручно оспособување и доусовршување. Исто така, на планот влијаат и директорите на одделните дирекции, предлагајќи обуки за соодветни вработени врз основа на планираните задачи и потребите за нивно што поуспешно извршување.

На крај, врз основа на Правилникот за систематизација, а во согласност со Законот за работните односи и Колективниот договор, како и индивидуалното барање на подносителот за конкретен вид на обука, извршниот директор ги идентификува потребите за обука на вработените и постапува по нивните барања согласно можностите и алатките со кои располага.

4.6. МЕТОДИ ЗА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Развојот на човечките ресурси претставува процес на оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на други работни места или на работни места кои сега не постојат, а ќе се јават во иднина. Најважни цели на развојот на човечките ресурси се:

- перманентно приспособување на квалификациите на вработените на барањата на работата;
- обезбедување и користење на квалитетни потенцијали од интерни извори;
- обезбедување и зголемување на конкурентската способност на институцијата;
- остварување на маркетиншки ефекти на надворешниот пазар на работна сила;
- зголемување на мотивацијата на вработените;
- развојот претставува инвестиција за успех во иднина со мали материјални вложувања;
- зголемување на општествената одговорност;
- стабилност на социјалниот статус на вработените и
- поттикнување на мобилноста внатре, како и зголемување на мултифункционалноста на самата организација.

Развојот може да ги опфати највисоките нивоа на менаџерите – врвниот менаџмент, повисоките менаџери и вработените со изразито висок развоен потенцијал, но исто така може да им се даде и шанса на сите вработени да се вклучат во некоја програма за унапредување на сопствениот развој. За развој на вработените во практиката се употребуваат четири пристапи: традиционалното образование; оценка на развојните потенцијали на вработените; искуството и меѓучовечките односи.

Кога се зборува за обуката во бизнис-асоцијациите, конкретно во анализираната Стопанска комора на Македонија, целта на обуката е да се постигне промена на однесувањето на вработените, со што ќе се исполнат стандардите за работа и ќе се постигнат саканите резултати на Комората. За таа цел се елаборирани неколку методи за креирање на анализата на работното место која дава голем придонес во развојот на човечките ресурси во Комората. Тоа се следните методи:

1. Метод на непосредно набљудување каде се собираат важни информации кои ја опишуваат работата и главно се применува за едноставни работни места чии карактеристики лесно се мерат, и се однесува на тоа за колку време се завршува работата, која опрема и материјали се користат за тоа, каква е работната околина и слично. Најчесто се користи за нормирање на работниците, според сложеноста на операциите кои се изведуваат. Оваа метода се користи за наградување на вработените и за обука на конкретни работни места.

2. Метод по пат на интервју во кој станува збор на интервјуирање на работникот од страна на менаџерот, како би се запазиле повеќе аспекти од активностите на работното место. Интервјуто и во овој случај може да биде структурирано и неструктурирано.

Предностите на овој метод се: што се користи за сите видови работни активности, едноставни или комплексни, при што се разјаснуваат сите видови дилеми со посредство на отворен дијалог. Како најбитен недостаток е времетраењето, како и неможноста секогаш вработениот да ја прикаже вистинската слика. Идентификуваните недостатоци на овој метод можат да бидат надминати доколку вработените се убедени дека тоа се прави за нивна корист и секако, доколку бројот на интервјуирани лица се зголемува како би се добил поголем квантитет на информации неопходен за споредливост меѓу интервјуираните.

3. Метод на прашалник кој содржи прашања за потребните вештини и способности потребни да се изврши една работна задача од една страна, и видот на задачата, времето за кое таа се извршува, одговорност, опрема што се користи, супервизорски активности. Во овој метод станува збор за стандардизирани прашалници и голем дел од менаџерите се потпираат на нив. Затоа, најпрво се дефинираат сите активности на работното место, земајќи ги предвид и најситните детали, потоа се мери времето за кое ќе биде завршена работната задача, како и квалитетот на изработката. Затоа голема улога игра и инвентивноста на вработениот, самостојноста, квалификацијата, како и задоволството со кое вработениот ја извршува задачата.

4. Прашалник за менаџери кој опфаќа анализа на работата која е особено сложена доколку се анализира работата на менаџерите. Се вршат различни активности кои се под влијание на личноста која ги извршува како и различните ситуациони фактори.

5. Метод на критични случаи вклучува критични активности и облици за успешно или неуспешно извршување на работата. Со оваа метода се утврдува како некој работник се однесувал и кои активности ги извршувал за успешно вршење на работата, а кои активности ги извршувал за неуспешно вршење на истата. Со споредби и обработка на добиените информации се прават стандардизирани вредности за успешно однесување. По завршувањето на анализата, менаџерите точно знаат какви вработени им се потребни, нивното ниво на образование, вештини и квалификации.

Методите за развој на вештините и способностите на човечките ресурси, можат да бидат во различни форми, од учење во училиница, учење на специфични теми, како и со помош на современите методи на учење на далечина, видеоконференции или други алатки за унапредување на знаењето на кадарот. Познати методи се: „hand-on“ техниките кои ги обучуваат вработените за подобро донесување на одлуки. Доколку има нови вработени тие директно се обучуваат на работното место од некој искусен работник. Симулациите од

вистинскиот живот исто така помагаат за донесување одлука како дел од методата за обука. Посебни методи кои се користат за обучување на менаџерите се методите на студии на случај и на деловни игри, кои им овозможуваат развој на различни менаџерски вештини за донесување одлуки од сите области на бизнисот.

Имајќи ги предвид предностите од тимската работа, постојат и техники за изградба на тимови, а во нив како методи спаѓаат развивањето на тимски вештини кај вработените, како и обука на самите тимови, а при тоа главна цел е зголемување на способноста и координацијата помеѓу членовите на тимот. После секоја обука која е дел од различните методи следува проверка на успешноста и применливоста на стекнатите вештини во реални услови.

Во Стопанската комора на Македонија се користат комбинирани методи на развој на човечките ресурси. Нововработените од своите колеги преземаат дел од организациската култура и организациското знаење кое се однесува на методи и техники на комуницирање и интерни процедури. Друг метод е преку учество на обуки во отворени групи на кои учествуваат учесници од различни деловни субјекти и различни сектори на кои предавачи се експерти од поодделни области. Трета метода е учење преку преземање на позитивно искуство од трговските друштва и субјекти од реалниот сектор кои го пренесуваат своето практично искуство. Исто така, една од методите која ја користи Комората за развој на својот кадар е преку специјализирани обуки наменети само за своите вработени на определена тема.

Секоја политика во бизнис-асоцијацијата за постојана обука на вработените и за развој на нивните вештини има позитивно влијание врз ефикасноста на истата. Постојаната врска меѓу менаџментот на човечките ресурси, обуката на вработените и менаџментот на знаењата доведува до зголемување на перформансите на бизнис-асоцијацијата и постигнување на саканите цели (Ubeda-Garcia, 2012).

4.7. ВЛИЈАНИЕТО НА ОБУКАТА ВО РАЗВОЈОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Многу студии тргнуваат од тоа дека вработените во една бизнис-асоцијација и воопшто во едно претпријатие и доброто менаџирање на човечките ресурси водат кон вклучување на вработените во процесот на промените на самата институција. Поширокиот пристап на управување со промените и посебно вклучувањето на вработените во тој

процес е многу важна алатка за постигнување на целите на бизнис-асоцијацијата. Концептот на подобра интерграција на човечките ресурси во бизнис-асоцијацијата е претставен преку моделот на добра оценка и правилно интегрирање на човечкиот капитал на асоцијацијата во оние процеси кои се адекватни и во кои вработените можат да ја покажат својата ефикасност. Придонесот на човечките ресурси на бизнис-перформансите е тема на една студија направена од страна на Jeffrey Pfeffer од Stanford Graduate School of Business. Пред да се анализира организацискиот успех тој критички дискутира за следните причини дадени од врвните менаџери: 1. да се биде во вистинската индустрија; 2. да се има пристап до економија од голем обем; 3. да се делува на глобално ниво; 4. да се биде високо развиено технолошко претпријатие; 5. да се оперира со економски успех, првенствено со намалување на трошоците на работење. Pfeffer наведува неколку практики од успешни трговски друштва за менаџмент на човечки ресурси, како: безбедно вработување, селективно вработување на нови кадри, самоуправувачки тимови и децентрализација на донесување одлуки, како на основните принципи на организациски дизајн, интензивна обука, намален статус на разлики и бариери (јазик, вид на канцеларија, аранжмани и плата и сл.); споделување информации за финансиите и ефикасноста на трговското друштво на различни нивоа во организацијата.

Резултатите од организациското учење и постојаната обука во асоцијацијата и воопшто во една институција, придонесуваат за развојот на организациската способност базирана на ресурсите. Ова секако е во согласност со еден од основните принципи на менаџментот со човечките ресурси, односно нужно е да се инвестира во луѓето за да се развие интелектуалниот капитал баран од страна на организацијата, а на тој начин да се зголеми базата на знаење и вештини. Учењето претставува континуиран процес кој не само што ги зголемува постојните способности, туку исто така води и кон развој на вештини, знаења и ставови кои ги подготвуваат луѓето за зголемени одговорности или одговорности на повисоко ниво кои би им следувале во иднина. Развојот на персоналот е дефиниран како кое било искуство на учење каде поединците и групите бараат зголемување на знаењето. Учењето е користење на систематски и планирани инструкции и активности за стекнување и промовирање нови знаења. Тоа во себе вклучува употреба на формални процеси кои треба да го инкорпорираат знаењето и да им помогне на вработените да се стекнат со вештини кои им се потребни за да работат задоволително. Обуката има комплементарна улога во забрзувањето на учењето и треба да биде систематска, специфично дизајнирана, планирана и соодветно спроведена за да ги

задоволи дефинираните потреби. Обуката се користи и за нововработените и за лицата кои веќе работат и ги поседуваат вештините кои им се потребни за извршување на работата. Денес, генерално, на обуката се гледа како на додатен вид на образование чии две главни цели се едукација на вработените и подобрување на организацискиот učinok. Обуката воедно има сè позначајна улога во спроведувањето на стратегиските планови на организацијата, т.е. утврдувањето на стратегиските цели, како и вештините и знаењето кои се потребни за остварување на истите. Обуката исто така има клучна улога и во управувањето со работната ефективност на вработените.

Програмата за обуки и стручно усовршување на вработените во Стопанската комора на Македонија содржи:

- **Анализа на потребите** - Стопанската комора на Македонија анализата на потребите за обука и стручно усовршување на вработените ја подготвува кон крајот на тековната година и истата е составен дел на Програмата за работа на Комората за наредната година. Истата оди на усвојување од страна на органите и телата на Комората. Анализата на потребите за обука се подготвува со цел да се направи пресек на вештините и знаењата на вработените во Комората во одреден период, како и да се подготви план за обука за следниот период, со цел да може да се одговори на современите текови на работењето.
- **Планот за обука** кој се подготвува од страна на секторот за човечки ресурси при Комората е составен дел на барањата на вработените од една, како и барања на претпоставените од друга страна. Планот за обука според воспоставените ISO стандарди и процедури и препораките треба да содржи реални и издржливи предлози за обука на вработените, како и да биде во корелација со нивните спецификации. Од кога ќе биде одобрен Планот за обука, истиот се поставува на интерна е-огласна табла на Комората со цел сите вработени да бидат запознаени со планот на едукација на ниво на Комората. Службата за човечки ресурси го следи напредокот и реализацијата на извршените обуки и истиот го доставува како извештај до Извршниот директор. Ова е потребно со цел да се утврди насоката на делување во следниот период и целисходноста на спроведувањето и организирањето на обуките.
- **Потврдување на важноста на обуката** се огледа во спремноста на вработените да одговорат на барањата на трговските друштва. Без постојана едукација и надградба на своите знаење вработените не можат да ги следат потребите на трговските друштва, и секако, вработените на Комората во некои делови треба да бидат повеќе подготвени

отколку вработените во трговските друштва кои членуваат во Комората, пред се` поради фактот што Комората се предодредила да нуди стручна услуга, а доколку ја нуди таа услуга вработените треба да бидат стручни и постојано подготвени да ги пружаат тие услуги на најпрофесионален можен начин.

- **Спроведување на обуката** - Бидејќи обуката е составен дел на Планот на активности на Комората, вработениот навремено и според актите и ISO процедурите во Комората пристапува кон процесот на изведување на обуката. Пред се` вработениот треба да подготви барање до претпоставениот на дирекцијата во која припаѓа. Доколку директорот на секторот оцени дека целисходноста е позитивна за да може вработениот да се упати на стручна обука (и покрај тоа што обуката е содржана во Планот на обуки, доколку директорот на дирекцијата оцени дека не е потребно во тој период да се изврши обуката, може и да го одбие барањето на вработениот). По неговото одобрување на барањето истото се доставува до извршниот директор на Комората. Според интерните процедури на Комората, извршниот директор може да донесе одлука за обука на вработениот доколку износот не надминува повеќе отколку тоа е одлучено со интересен акт. Ако е во рамките на тоа што може да одлучи, тогаш извршниот директор дава налог до службата за човечки ресурси за подготовка на одлука на обука на вработениот. Во таа одлука се наведува износот кој го покрива Комората, времето и местото на одржување на обуката, како и програмата која истата ја опфаќа. Сите дополнителни делови се договараат дополнително со склучување договор за обука каде потписници се вработениот од една и извршниот директор од друга страна. Доколку трошоците за обука надминуваат износ за кој извршниот директор нема право да одлучи, тогаш тоа барање се доставува до Управниот одбор на Комората, односно до посебна Комисија формирана од Управниот одбор на Комората. По завршување на овој дел со одлуката и договорот за обука, вработениот доставува програма за работа која ќе биде опфатена со обуката. Обуката се спроведува согласно програмата.
- **Проценка за ефикасноста и ефективноста на спроведената обука** - По завршување на обуката, вработениот доставува извештај од реализираната обука. Извештајот се доставува до непосредниот раководител и до извршниот директор со цел контрола на истата. Исто така, извештајот со оценката за извршената обука се составен дел во персоналот досега на вработениот. Доколку извршниот директор како и самиот вработен оценат дека е добро од спроведената обука да се направи презентација и пред

другите вработени во Комората, тоа се реализира со цел пренесување на искуство и апострофирање на сите позитивни работи од наученото.

Обуката на човечки ресурси во бизнис-асоцијациите може да се дефинира како систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси, со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место. Основните карактеристики на процесот на обука на човечките ресурси се: знаењата, вештините и однесувањата. Знаењата го опфаќаат тоа што поединецот треба да го знае за да ги извршува работните задачи. Вештините се однесуваат на тоа што поединецот треба да може да го извршува во остварување на работните задачи. Однесувањата се поврзуваат со ставовите на поединецот спрема работните задачи и луѓето со кои воспоставува меѓусебни односи при нивното извршување. Разликите помеѓу обуката и развојот на човечките ресурси може да се изрази низ следните три прашања и тоа (Tickel, 2014):

1. Каква е суштината на развојот?
2. Какви се неговите врски и меѓусебни односи со обуката?
3. На кои групи луѓе се однесуваат активностите опфатени со развојот?

И развојот во бизнис-асоцијациите како и воопшто секаде во едно трговско друштво е поврзан со стекнување нови знаења, вештини и способности кои на поединецот му овозможуваат извршување на нови посложени работи и позиции и го подготвуваат за иднината и за барањата кои доаѓаат. Кога станува збор за луѓето кои се опфаќаат со развојот на човечките ресурси, се диференцираат две гледишта, од кои едното се насочува на развојот на луѓето во бизнис-асоцијацијата кога се однесува само за менаџментот на истата и второто - кога развојот на човечките ресурси се однесува на сите вработени во бизнис-асоцијацијата. Процесот на обука се состои во одредување на потребите и целите на обуката на човечки ресурси, проектирање, организирање и реализација на програмите за обука и во оценување на ефектите на обуката на човечките ресурси. Потребата за обука на вработените во бизнис-асоцијацијата се актуелизира секогаш кога постои разлика помеѓу постојното и потребното ниво на знаењата, вештините и однесувањата на вработените како услов за успешно извршување на работата. Во една бизнис-асоцијација, системот на обука треба да даде одговор на тоа кои знаења и вештини се потребни на кадарот и кои вработени треба да се опфатат со таа обука. Затоа потребата за обука се утврдува со детална анализа на три нивоа и тоа:

- првенствено е потребно да се направи анализа на работењето на самата бизнис-асоцијација;
- потоа следи подготовка на анализа на работата на работното место и
- на крај, потребна е анализа на поединецот-извршител на работата во бизнис-асоцијацијата.

4.7.1. Недостиг на стручен квалификуван кадар - проблем на стопанството

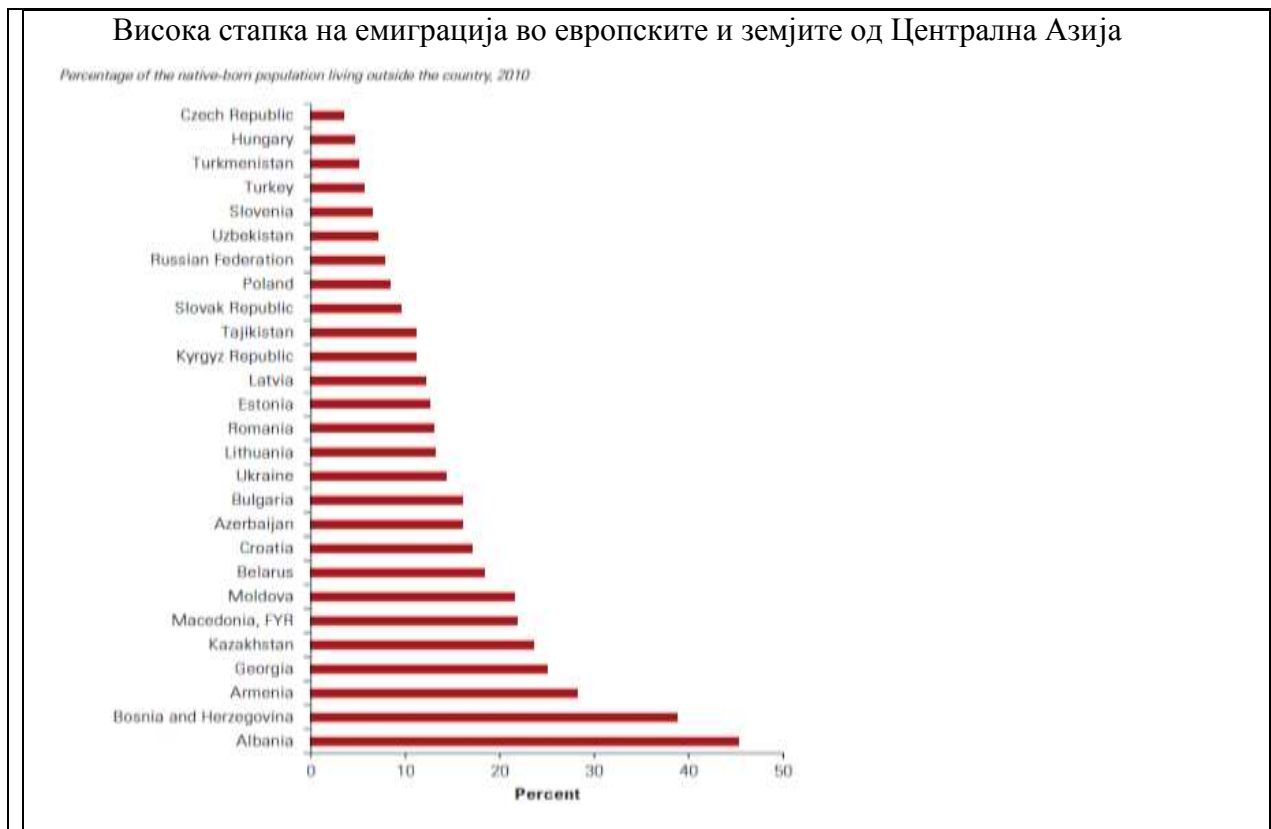
Пред да се осврнам на потребите од постојана едукација во трговските друштва и во бизнис-асоцијациите кои се неминовност за развој на целиот процес на работење, во докторската дисертација ќе се осврнам на потребите од стручен и квалификуван кадар кој е проблем на стопанството, присутен неколку години наназад.

Тргувајќи од актуелната состојба во врска со обезбедувањето стручни кадри кои ги произведува образовниот систем, предусловите приватниот сектор да биде креатор на создавањето работни места и обезбедувањето со зголемени вештини и знаења на вработените лица, се прашања на кои треба да се посвети особено внимание и анализа. Согласно потребата за градење позитивни деловни односи меѓу трговските друштва и студентите, присутни се повеќе отворени прашања.

1. Одлив на стручен кадар - Во земјата присутна е појавата на голем одлив на стручен кадар во странство и според истражувањето на Светската банка, 447.000 луѓе се иселиле од земјава, заклучно со 2010 година (последен достапен податок), а според овие податоци Република Македонија е во групата со најмногу емигранти. Во земјава не се води точна евиденција (барем не официјално) колку лица емигрирале до сега. Високата стапка на емиграција од 21,9 % предизвикува потреси на пазарот на висококвалификуваната работна сила, бидејќи тоа се кадри, особено во техничките области, кои продуцираат иновативност и развој во домашните трговски друштва.

Во слика 4.1 е прикажана стапката на емиграција во европските и земјите од Централна Азија.

Слика 4.1 Стапка на емиграција во европските и земјите од Централна Азија



Извор: Arias, O., Sánchez-Páramo, C., Dávalos, M., Santos, I., Tiongson, E., Gruen, C., Falcão, N., Saiovic, G., Cancho, C.(2014), *Growing with Jobs in Europe and Central Asia*, London, p.36.

Од анализата на соодносот на емигранти во Република Македонија според видот на образование, најголем процент отпаѓа на високообразованите кадри. Од страна на Министерството за образование изработена е Стратегија за намалување на одливот на високообразовни и стручни кадри 2013-2020, но не се преземаат активности за нејзина операционализација. Според согледувањата од Стратегијата, вкупната емиграција од Република Македонија, а со тоа посебно одливот на „мозоци“ се одвива под влијание на бројни и разновидни фактори: промени во социо-економскиот развој на земјата, невработеноста, непочитувањето на трудот, потценувањето на стручноста и ограничените можности за промоција во професијата, воспоставените миграциони врски, како и поволните промени во имиграционите политики на земјите на прием како фактор кој не смее да се потцени. Тенденцијата кон пораст на емиграцијата на високостручни кадри, имплицира промени во квалитетот на работната сила и намалување на нивото на човечкиот капитал, а со тоа и негативни ефекти во областа на социо-економскиот развој на земјата и научноистражувачката дејност. Во услови на огромна потенцијална интелектуална емиграција, прашањето на одливот на мозоци треба да се смета како загрижувачко, и покрај

тоа што влијанието на економската емиграција врз социо-економскиот развој на Република Македонија може краткорочно да биде позитивна. Стратегијата треба да овозможи реализација на следните цели кои се прикажани во табела 4.1.

Табела 4.1 Потребни за развој и задржување на кадрите во земјата

<p>1. Создавање услови за полесно следење и управување со движењето на високообразовани поединци од земјата и развојно активирање на потенцијалите на интелектуалната емиграција.</p>	<p>2. Намалување на одливот на високообразовани кадри со зголемување на атрактивноста на Македонија како место за работа и ангажман на млади високообразовани лица и подобрување на квалитетот на образованието на сите нивоа.</p>
<p>3. Премин од одлив кон прилив на високообразовани кадри преку зголемување на нивото и обемот на враќање на интелектуалната емиграција од Република Македонија и зголемување на свеста за развој на човечкиот капитал.</p>	<p>4. Зголемување на интелектуалната размена со странство преку поттикнување на соработката меѓу образованите поединци по потекло од Република Македонија кои живеат и работат во странство и македонски научно-истражувачки институции и развојни трговски друштва.</p>

Извор: Сопствено истражување

2. Стручно образование и обука - Профилите на кадри кои образовниот систем ги продуцира не ги задоволува потребите на бизнис-секторот, не само во поглед на видовите на профили, туку и во поглед на потребните вештини. Наставните планови и програми за средното образование треба да бидат приспособени на возраста на учениците, со што тие ќе покажат поголем интерес за учење и примена на теоретското знаење во пракса. Наставните планови и програми треба да се изготвуваат преку отворен дијалог со бизнис-заедницата и истите преку брзи процедури за измена треба постојано да бидат усогласувани со потребите на бизнис-секторот за внесување на нови и бришење на

непотребните профили. За да се направи стручното образование и обука адекватно на потребите, неопходно е да се подобри практичната настава на учениците и обуката преку работа, со цел нивна подобра подготвеност за интеграција во работата. Исклучително важно е да се воведат **стимулативни мерки за бизнис-секторот** заради негова поголема вклученост и соработка со стручното образование и обука. Така на пример, во Република Словенија што е прикажано во табела 4.2. со Законот за данок на доход предвидено е годишно ослободување за 2013 година од 75 % од приходите што работодавачот ги исплатил за практиканти, односно ослободување во износ од 2.477,03 евра, додека во Република Хрватска, согласно нивниот Закон за данок на доход, наградите на учениците за време на практичната настава не подлежат на обврска за плаќање на данок на доход до износ од 228 евра месечно.

Табела 4.2 Износи за награди на ученици и студенти на пракса, кои не подлежат на оданочување според националните закони за данок на доход, на годишно ниво.

Во евра		
Р. Хрватска	Р. Словенија	Р. Македонија
2.736,00	2.477,00	800,00
Извор: сопствено истражување		

3. Образование на работниците - Работодавачите имаат потреба за континуирано образование на работниците согласно потребите на работниот процес. Секојдневното соочување со барања за профитабилност, квалитет и одржлив развој се постојан притисок, кој за да се претвори во предност во време на променливи надворешни влијанија, условува континуирано подобрување на знаењата и вештините на работниците. Високото ниво на знаење, компетенциите и вештините на вработените, се оној важен фактор кој ќе ја реализира ефикасноста на работењето во услови на постојани економски и општествени промени. За таа цел, работодавачите им обезбедуваат образование, дошколување и оспособување, а потоа се случува работниците да го напуштат работодавачот, кој повторно треба да се изложува на трошоци заради обучување и оспособување на други работници за определената работа. Законот за работните односи во Република Македонија

пропишува дека правата и обврските на работодавачот и работникот кој се упатува на стручно усовршување, специјализација, образование и сл. се уредуваат со посебен договор. Меѓутоа, во пракса се поставува прашањето дали работникот може да биде условуван со обврската да остане на работа кај работодавачот одреден временски период по завршување на стручното усовршување, а во спротивно да ги врати средствата кои од страна на работодавачот се дадени за таа намена. Исто така, во праксата постои дилема, во случај на судски спор во врска со исполнувањето на преземените договорни обврски, според кое материјално право ќе биде разрешен овој судски спор.

4.7.2 Колку обуките придонесуваат за развојот на човечките ресурси во бизнис-асоцијациите?

Анализата на бизнис-асоцијацијата треба да одреди колку таа и нејзините организациски делови, центри и служби ја остваруваат утврдената стратегија и целите генерално поставени од органите и телата на бизнис-асоцијацијата и дали обуката на човечки ресурси претставува фактор за остварување на подобри резултати во тој поглед. Оваа анализа најнапред, треба да опфати истражување на целите и на плановите на бизнис-асоцијацијата од краткорочен и од долгорочен аспект, потоа потребно е да се направи согледување на силните и слабите страни на бизнис-асоцијацијата и на нејзините делови, исто така треба и истражување на квантитативните и квалитативните аспекти на расположливите човечки ресурси и на крај да се заокружи процесот со исполнување на поставените задачи. Појдовна основа на анализата во бизнис-асоцијацијата претставува утврдената деловна стратегија на асоцијацијата.

Анализа на работата на работното место во бизнис-асоцијацијата опфаќа одредување на работните активности и прецизирање на работните задачи кои ги извршува поединецот. Исто така ги утврдува и знаењата, вештините, однесувањата и другите индивидуални карактеристики кои се потребни за успешно исполнување на работните задачи. Оваа анализа започнува со анализа на избор на работите кои ќе се анализираат, потоа со попис на задачите кои се извршуваат во работите на одделните работни места - анализа на работите кои се најважни, најтешки и кои најчесто се извршуваат, преминува во одредување на знаењата, вештините и способностите кои се потребни за успешно извршување на задачите и на крај се оди во чинот на извршување на секоја задача - каде се одредуваат и стандардите за извршување на конкретни задачи.

Анализата на поединецот - извршител на работата во бизнис-асоцијацијата има за цел да даде одговор на прашањето како поединецот ги извршува работните задачи и да одреди кои знаења, вештини, способности и однесувања треба да се стекнат со помош на обуката. Анализата на индивидуално ниво покажува кои вработени во бизнис-асоцијацијата имаат потреба од обука и кои знаења, вештини и однесувања кои треба да се стекнат со обуката.

Целите на обуката ги конкретизираат потребите и одредуваат какви треба да бидат знаењата, вештините и однесувањата на поединците после завршување на обуката. Добро формулираните цели на обуката треба да содржат информации за следните елементи на обуката:

- какво однесување се очекува од поединецот по завршувањето на обуката;
- кои се критериумите врз основа на кои ќе се оценува таквото однесување;
- во какви услови се очекува да се манифестира таквото однесување?

Според тоа, правилно формулираните цели на обуката ќе придонесат за подобар избор на методите на обуката, попрецизно одредување на задачите во обуката и на предавачите во обуката и секако, подобро оценување на резултатите на обуката.

Пред проектирањето, организирањето и реализацијата на обуката во бизнис-асоцијацијата потребно е определување на основните карактеристики на вработените кои имаат потреба од обука, потоа треба да се определи содржината и структурата на програмата за обука, да се направи поделба на соодвети методи за обука, да се направи исто така и избор на предавачи за реализација на обуката и да се обезбедат ресурси за реализација на обуката.

Вработените, односно кандидатите кои се на листата за обучување на бизнис-асоцијацијата, кои се опфатени со обуката, претставуваат најважен елемент на процесот на обука. Пред реализацијата на одредена обука потребно е да се проучат одделните карактеристики на поединците опфатени со обуката како што се нивното образование, работното искуство, работното место, возраста, знаењето и вештините кои треба да се совладаат и да се развијат.

Содржината на програмата на обуката зависи од целите што се поставуваат пред обуката. Содржината на програмата се базира на собирање на информации за образованието и квалификацијата на секој поединец опфатен со обуката, на работното искуство на кандидатите, на движењето во кариерата, на знаењата и вештините кои се очекуваат да се совладаат со учеството во обуката, на разните облици на ажурирање и

иновирање на знаењата во кои кандидатот има учествувало, како и на оценките на непосредните менаџери во бизнис-асоцијацијата за однесувањето и резултатите на кандидатот.

Развивањето на знаењата и способностите во бизнис-асоцијацијата се одвива на три нивоа кои почнуваат од најниско ниво кое обезбедува знаења и вештини потребни за оперативна способност, потоа доаѓа средното ниво со чија помош се развиваат одредени способности и секако тука е стратегиското ниво кое овозможува стекнување на фундаментални знаења.

Еден од основните проблеми при проектирање на програмите за обука во самата асоцијација претставува изборот на соодветни методи за обука. И во бизнис-асоцијациите методите за обука можат се класифицираат на методи за обука без отсуство од работа и на методи за обука со отсуство од работа. Во првата група на методи за обука се опфатени инструкции, демонстрирањето, приправничкиот стаж, ротацијата на работата и збогатувањето и проширувањето на работата. Обуката во бизнис-асоцијацијата со помош на инструкции се извршува од непосредниот раководител или од искусен работник кој периодично го инструира и советува работникот на неговото работно место со цел подобро извршување на работата. Ова е доста популарен метод кој не предизвикува посебни трошоци на опрема и материјал и каде поединецот кој се обучува добива непосредна повратна информација за својата успешност. Инструкциите доста често се поврзуваат со објаснувањето. Објаснувањето претставува демонстрирање на самото извршување на работата. Од друга страна пак, во бизнис-асоцијацијата како и секаде во другите институции, природно е присутна и појава на присуство на приправнички стаж. Тој најчесто се одвива во период од 6-12 месеци, но и пократко и има за цел запознавање на нововработените со работењето на бизнис-асоцијацијата во целина и со задачите на работните места на кои се тие поставени. Во целиот овој период нововработениот има свој ментор и посебно подготвена програма за обука и следење на неговата успешност.

Ротацијата на работата претставува движење на вработените на други работни места за одреден период на време, со цел стекнување знаења и искуство за вршење различни специјализирани работи во бизнис-асоцијацијата. Бидејќи работата бара посебно знаење и спремност може да се случи некој вработен да прикаже подобри резултати при ротацијата во работата и тогаш неговиот претпоставен ќе го задржи на тоа работно место каде ќе покаже подобри резултати. Тука со овој период се осигурува поголема флексибилност на вработените и нивно оспособување за вршење на различни работи. Збогатување и

проширување на работата се прави за да се зголеми интересот и мотивацијата за работата на вработените, а да се зголеми и инвентивноста и да се поттикне можноста за поголема иницијативност со оглед на проблематиката на работата на бизнис-асоцијациите. Збогатувањето и проширувањето на работата според својата суштина значи усовршување и развивање на знаењата на вештините и на однесувањето на вработените во бизнис-асоцијацијата.

Како и секоја работа во целина така и тука, методите за обука без отсуство од работа имаат и свои предности, но и свои недостатоци. Предности на методите за обука без отсуство од работата можат да бидат (Collins, Clark, 2003):

- обуката се остварува во вистинска работна средина и не е поврзана со создавање на посебни работни услови;
- лицето кое се обучува прима инструкции и совети од обучувач кој располага со доволно искуство и знаење и кој може успешно да ја извршува работата;
- обуката лесно се организира и не предизвикува големи трошоци и
- постои активно учество на двата субјекта кое придонесува за создавање на добри меѓучовечки односи меѓу двете страни.

Недостатоците на методите за обука без отсуство од работата се огледаат во тоа што постои можност обучувачот да има познавања, но да не умее да ги пренесе знаењата и вештините на лицата кои се обучуваат, исто така може да нема доволно време за обуката, обучуваниот може да не е доволно мотивиран и да пропушта важни елементи на обуката.

Од друга страна, постојат методи за обука со отсуство од работа. Во бизнис-асоцијациите најраспространети методи од овој тип се следните:

1. **Видеопроекции** - Станува збор за неколку видови на обука во делот на видеопроекциите. Така, постои аудиовизуелна техника - презентирање на материјалот со помош на филмови, видеоленти, слајдови, макети и слично. Овој начин на обука е ефикасен за обука на голем број вработени при минимални трошоци. Тука обучувачот може да го повторува, забрзува или забавува предавањето што, од друга страна, му овозможува флексибилност. Обучуваното лице пак има пасивна улога и нема можност да оцени дали ја разбрал материјата што се обработува. Во оваа група постои и мултимедијално презентирање на обуката каде има истовремено користење на текстуални, филмски, графички и аудиотивни елементи на презентацијата. Овој вид на обука се карактеризира со долга и скапа подготовка на компјутерските програми.

2. **Предавања** - Овде станува збор за запознавање на слушателите со материјалот, во многу случаи со употреба на аудиовизуелни средства. Ова претставува најбрз, наједноставен и најевтин метод на обука кој овозможува активно вклучување на мислењата и ставовите на слушателите. Во делот на обуката во овој сегмент се јавува поголема веројатност дека слушателите ќе ги користат здобиените знаења и вештини во работата.
3. **Дискусии** - Во оваа група на обуки со дискусии има неколку, меѓу кои можат да се потенцираат методите на случај и конференциите. Така, методот на случај се употребува за обука на менаџерите. Менаџерите се запознаваат со некој вистински проблем на бизнис-асоцијацијата и од нив се бара да го анализираат проблемот, да предложат решенија, да ја одберат најдобрата алтернатива и понатаму истата да ја применат. Инструкторот има улога на катализатор и олеснувач. Овој вид на обука може да се употреби индивидуално или групно. Конференцијата пак значи среќавање на инструкторот и кандидатите кои се обучуваат каде преку дискусија се разрешуваат проблемите, појавите или процесите кои претствауваат предмет на обуката. Овој вид може да ги зголеми ефектите на обуката повеќе од другите методи, особено ако кандидатите кои се обучуваат имаат одредено искуство.
4. **Симулации** - Симулацијата претставува метод на обука кој користи специјализирана опрема или материјали за да се претстави реалната ситуација на работното место на кое работи кандидатот. Играњето на улоги или симулација на практичниот живот и проблемите на бизнис-асоцијацијата обично се прави во мали групи, а успешноста на овој метод зависи од способноста на играчите уверливо да ги одиграат своите улоги. Се употребува за стекнување и за развивање на вештини за интервјуирање, преговарање, продажба и други работи кои се поврзани со интерперсоналното комуницирање. Тука спаѓаат и деловните игри (менаџерски игри) со кои се настојува стекнување знаења и вештини потребни за решавање на особено комплексни проблеми и ситуации од функционирање на една организација. Оваа метода се карактеризира како компјутеризирана процедура, каде одлуките ги донесуваат повеќе тимови формирани од раководната структура на бизнис-асоцијацијата. Инструкторите со помош на компјутер ги оценуваат одлуките на секој тим и на крајот го прогласуваат победникот.

Како современ метод на обука во бизнис-асоцијацијата се смета моделирањето на однесувањето. Тоа служи за усовршување на меѓуперсоналните вештини на вработените,

особено на менаџерите. Поединецот кој што се обучува го набљудува инструкторот како извршува некоја задача, а потоа тој го моделира тоа што го видел и се обидува да ја изврши истата работа. Процесот на моделирање опфаќа неколку фази каде сите учесници во обуката се запознаваат со проблемот кој треба да се реши и со неговите практични и теоретски аспекти, каде кандидатите го набљудуваат инструкторот како го решава проблемот, односно како ја извршува работата, каде учесниците во обуката дискутираат за виденото и го разгледуваат однесувањето на инструкторот при решавањето на проблемот, и на крајот кандидатите го вежбаат однесувањето што го виделе и секој кандидат добива повратна информација и оценка за своето однесување при извршувањето на задачата од страна на инструкторот.

Предности на методите за обука со отсуство од работата можат да се потенцираат со тоа што истите овозможуваат обука на голема група на кандидати во исто време, потоа лицата кои ја вршат обуката се стручњаци кои имаат професионален однос кон таа задача, обуката со отсуство од работа најчесто се организира кај поуспешни бизнис-асоцијации. Од друга страна пак, како недостатоци на методите за обука со отсуство од работа се издвојуваат моментите дека лицата кои се обучуваат не работат на своите работни места, така што трошоците се зголемуваат и ако поединците кои се обучуваат формираат голема и разновидна обука, тешко е програмата за обука да се приспособи на специфичните барања на секој од нив.

Секој еден обучувач, односно инструктор во процесот на обуката треба да има предвид дека програмата за обука треба да биде усогласена со стратегијата на бизнис-асоцијацијата, односно со верификуваната Програма за работа на бизнис-асоцијацијата за следниот период на работа, исто така треба да ја насочува обуката кон целосно искористување на психичката, емоционалната и интелектуалната сила на поединците и секако, потребно е да ги развива способностите на поединците да учат. Проектирањето и организирањето на програмата за обука треба да води сметка и за ресурсите кои се неопходни за нејзината реализација. Проектирањето и организирањето на програмите за обука нема само технички карактер. Крајна цел на програмата за обука е да овозможи усовршување и подобрување на извршувањето на работата. Оттука, нужен чекор во бизнис-асоцијацијата и извршувањето на програмата за обука е оцената на ефективноста на програмата. Оценување на ефектите на обуката претставува процес со чија помош се собираат податоци за да се утврди користа која бизнис-асоцијацијата и поединечно вработените ја имаат од спроведената обука. Со оценување на обуката се утврдуваат

направените трошоци за обуката и се прави споредба со остварената корист од обуката. Од оценувањето корисно е да произлезе (Griffin, 2014):

1. оцена на реакциите на учесниците во обуката спрема содржината на обуката,
2. оцена на знаењата што ги стекнале учесниците во програмата за обука, споредување на тестовите за знаењата на учесниците пред и по обуката;
3. оцена на промените во однесувањето на учесниците во обуката и
4. оцена на резултатите на обуката врз зголемување и подобрување на вештините со цел подобрување на квалитетот на услугите кои се нудат.

Кога се оценуваат реакциите на учесниците во обуката се подготвуваат посебни прашалници кои кандидатите ги пополнуваат. При обработка на овие податоци треба да се има предвид дека реакциите на кандидатите се одликуваат со висок степен на субјективизам и дека истите можат да бидат под влијание на многу други фактори кои не се поврзани со обуката. Кога се оценуваат знаењата, акцент се става на тоа дали кандидатите совладале одредени знаења, принципи, методи или процеси. Оцената се врши со примена на класичен испит или примена на разни тестови во зависност од целите на обуката. Во оцената на промените на однесувањето се употребуваат набљудувањето и самооценувањето.

4.7.3 Оценување на вложените средства за едукација и ефикасноста од развојот на човечките ресурси

Кога се анализира придонесот од ангажирани средства, односно односот помеѓу финансиски изразена корист од обуката и трошоците направени за неа, целта е да се утврди дали ангажираните и потрошените средства во обуката даваат одреден придонес од вложените средства и колкав е тој придонес. Оттука ќе се има предвид ангажирањето на средствата за следните обуки на вработените, но и корисноста од обуките со цел да се направи анализа дали истите ја постигнале целта во смисла на подобрување на знаењето или стекнување дополнителна вредност.

Функцијата на човечките ресурси во една бизнис-асоцијација е да се концентрира на начин што ќе ги направи вработените попродуктивни, особено на начин на кој ќе се подобрат нивните работни знаења, ќе се подобри мотивацијата преку подобрување на квалитетот на работниот век и ќе се придонесе за подобрување на професионалното знаење на менаџерите.

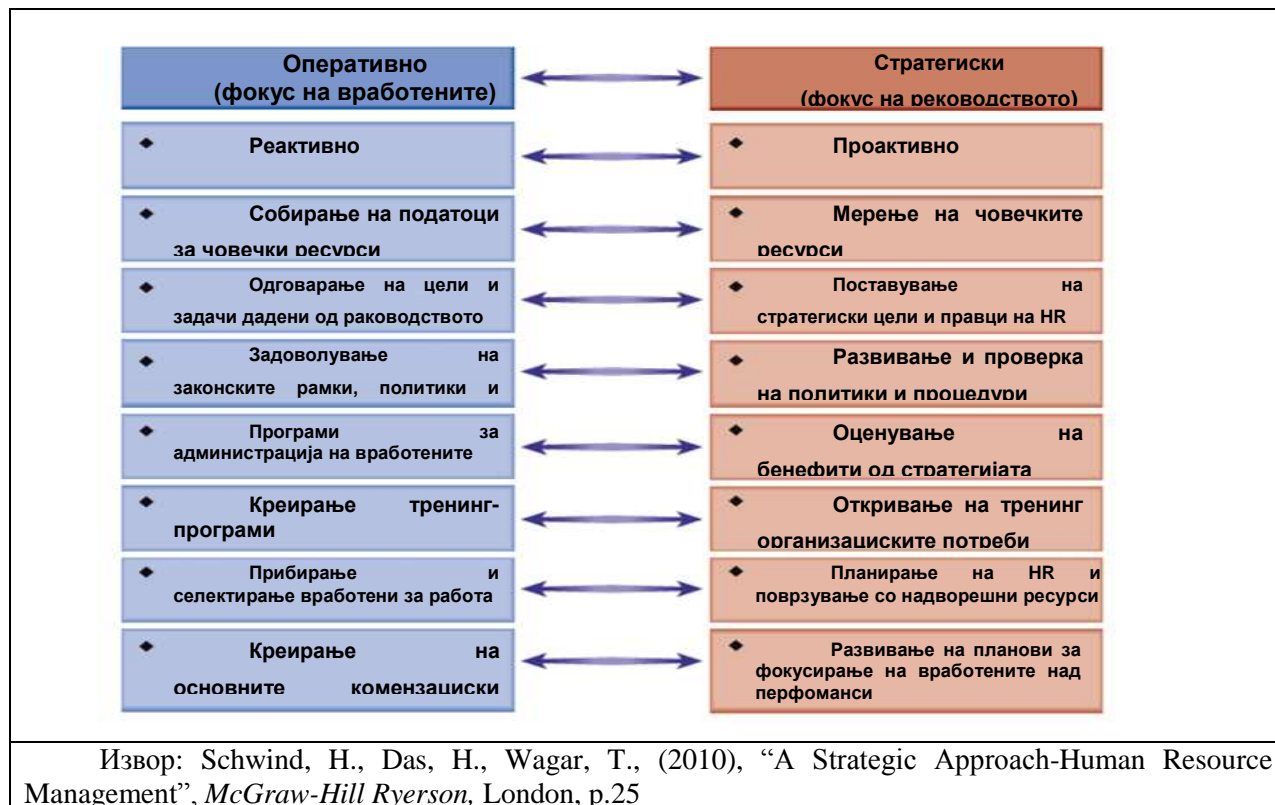
Општо е познато дека вработените во една бизнис-асоцијација, односно вработените генерално во секоја институција, претставуваат силен и најважен ресурс и доколку добро се изменаираат и адекватно се употребат, ќе се постигне целта на бизнис-асоцијацијата. Многу студии се занимаваат со истражувањето што е она што ги мотивира најмногу вработените во една бизнис-асоцијација да постигнуваат добри резултати и да го покажат својот максимум. Мотивацијата е состојба што ја одредува лице на одговорна позиција со цел да дејствува на начин кој обезбедува остварување на сите цели на асоцијацијата воопшто. Мотивацијата е клучна не само за организацискиот успех генерално, туку на успехот во секој оддел, проект или план и таа неспорно претставува една од најпознатите важни полиња на одговорност. Бизнис-асоцијациите кои ја научиле лекцијата „како може да се претворат човечките ресурси во сила“ полека но сигурно се на врвот на економскиот развој и се постојано конкурентни. Мотивираните вработени се повеќе креативни па оттука и повеќе продуктивни, а следствено на тоа бизнис-асоцијацијата остварува и подобри резултати.

Важна за бизнис-асоцијацијата е и мерливоста на перформансите на човечките ресурси. Така, кога станува збор за оценување на вработените, потребно е да се воспостави најсоодветен метод на оценка за критериумите на индивидуалните перформанси, односно комплексот на карактеристиките кој гарантира за професионалниот успех. Мерењето на индивидуалните професионални перформанси претставува неопходна и правична акција врз основа на остварените резултати на трговското друштво да се измери постигнатото. Оттука, треба да се потенцира дека менаџерите треба постојано да се занимаваат со оценување на перформансите на вработените, па оттаму и организирање на соодветна обука за развој во однос на човечките ресурси. Со цел да се разбере мотивацијата, менаџерите мора прво добро да ги разберат мотивите кои предизвикуваат одредени индивидуални однесувања и одредени реакции во ризични и проблематични ситуации или мотивите кои имаат одредени влијателни влијанија. Бидејќи мотивацијата е внатрешен процес, менаџерите треба да преземаат мотивациски стратегии. Само со добро насочување на тактиките, може да се постигне целта на бизнис-асоцијацијата со примена на иновативност, нова технологија и најнови знаења здобиени и применети преку нејзините човечки ресурси (Nicu, 2012).

Развојот на човечките ресурси претставува долготраен процес во секоја организација. Врвна цел во развојот на човечките ресурси во секоја организација е трансформацијата од оперативен кон стратегиски приод. На наредната слика 4.2. е

прикажана трансформацијата на човечките ресурси од оперативен кон стратегиски приод во бизнис-асоцијациите.

Слика 4.2 Од оперативна кон стратегиска трансформација на човечките ресурси во бизнис-асоцијацијата



Стратегиското управување со човечките ресурси во бизнис-асоцијацијата може да се дефинира како процес на интегрирани стратегии за развој на човечките ресурси и системи за остварување на мисијата, стратегиите и успехот на бизнис-асоцијацијата со истовремено задоволување на потребите на вработените и другите засегнати страни, односно трговските друштва-членки, претставниците на владините институции, претставниците на другите домашни или меѓународни организации и сл.

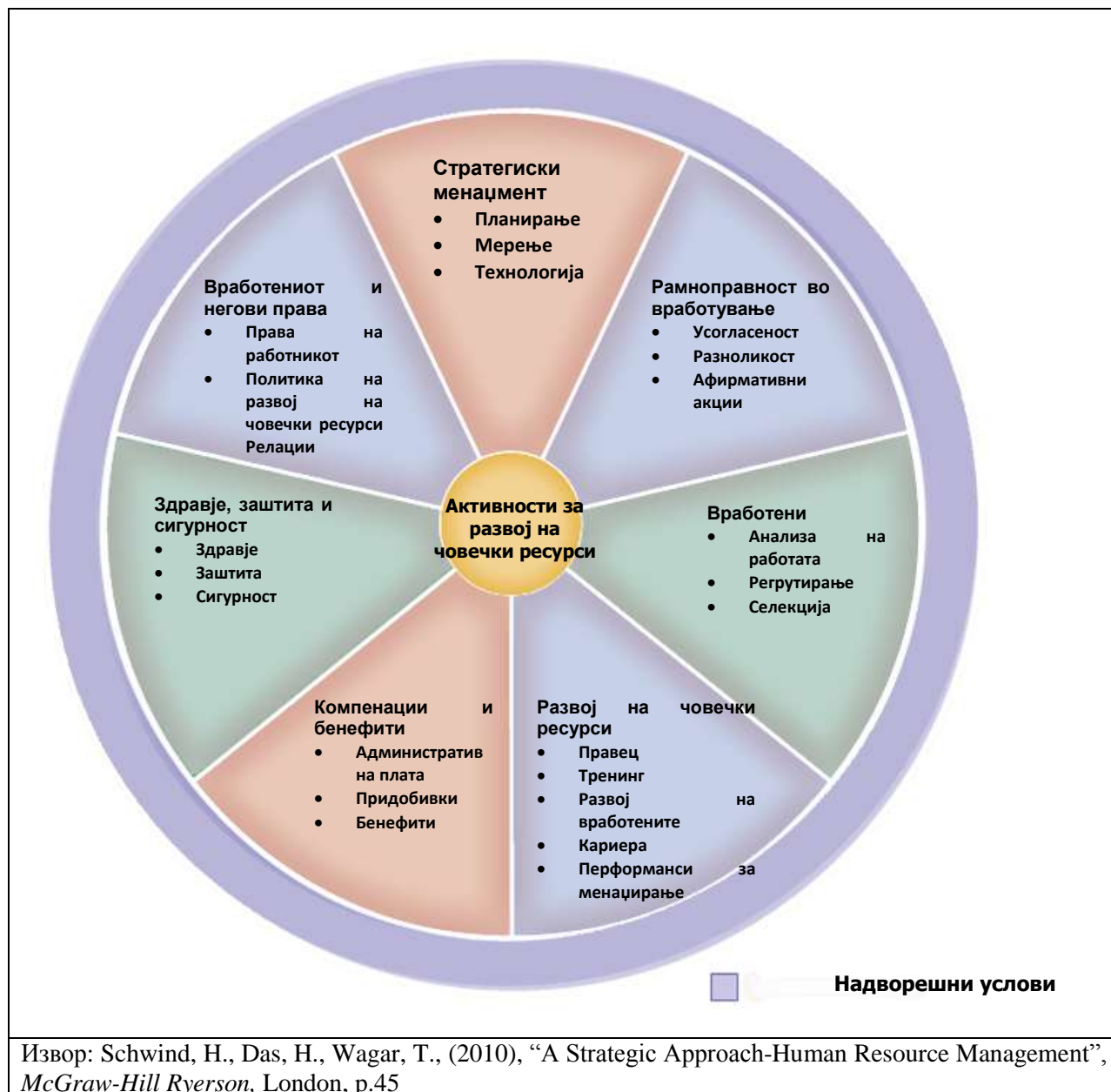
Глобалната цел на стратегиското управување со човечките ресурси во една бизнис-асоцијација е (Jerry 2013):

- да обезбеди соодветни човечки ресурси за остварување на стратегиските цели и оперативни планови на бизнис-асоцијацијата;
- да биде во чекор со социјалните, економските, законодавните и технолошките трендови кои имаат влијание врз човечките ресурси и

- да остане флексибилна така што бизнис-асоцијацијата ќе може да ги менаџира промените ако иднината е различна од предвидената.

На следната слика 4.3. се претставени одделните активности во организацијата поврзани со развојот на човечките ресурси.

Слика 4.3. - Активности на човечките ресурси во бизнис-асоцијацијата



Кога се работи за стратегиското планирање на човечките ресурси во бизнис-асоцијацијата се поставуваат неколку прашања, од кои најважни се прашањата за тоа каде одиме како бизнис-асоцијација и како во дадените околности ќе развиеме стратегии за човечки ресурси со цел успешно да стигнеме до саканата цел.

Процесот на стратeгиско планирање на човечките ресурси вклучува четири фази:

1. **проценка** на моменталните капацитети на човечките ресурси;
2. **предвидување** на потребите од човечки ресурси;
3. **анализа** на недостатоците и
4. **развој** на стратегии за развој на човечките ресурси за поддршка на организациските стратегии.

Стратегиските практики за човечки ресурси, јасно поставените цели на менаџментот за развој на човечките вештини, се постојано актуелни во една бизнис-асоцијација со цел да се истакнат предностите пред конкуренцијата и да се постигнат целите за добро позиционирање на пазарот и продуктивност на асоцијацијата. Според истражувањата на теоријата на Галбрајт, во 1973 година, се укажува на тоа дека организациите треба да бидат во можност да пристапат и да користат постојано нови информации, со цел да се намали неизвесноста на организацијата, од една и да се преземат активности за да се зголеми ефикасноста од друга страна. Според него, три компоненти на управување со информации можат да ја спречат акцијата на неизвесност: информации на собирање (од внатре и надвор од трговското друштво), обработка на истите и нивна дистрибуција. Врвниот менаџмент е во можност да влијае на протокот на информации во рамките на организацијата со собирање и прераспределба на информациите. Структурата, големината и силата на рамнотежа и создадените мрежи на менаџерите се тие кои можат да обезбедат или не конкурентски предности на организацијата а преку тоа и подобра позиција на пазарот (Collins, Klark, 2003). Во слика 4.4. е прикажан процесот на планирање на човечки ресурси во бизнис –асоцијацијата.

Менаџерот на човечки ресурси врз основа на компетенциите потоа ги одредува позициите на секој вработен во соодветната структура на една бизнис-асоцијација. Тоа како извештај го подготвува и го доставува до раководството на бизнис-асоцијацијата со цел понатамошни дефинирања на позициите на вработените. Ако реално се потенцира состојбата на истражувањето и анализата на состојбата на човечките ресурси, во нашата бизнис-асоцијација, реално треба да се потенцираат и карактеристиките и да прикажеме реална слика. Сликата може слободно да се каже дека се однесува генерално за состојбите на човечките ресурси во Република Македонија, а не само во бизнис-асоцијацијата. Од погоре анализираната шема може да се издвојат следните карактеристики за нашата работна структура:

- голема флукуација на работна сила;

- нефлескибилност на работната сила;
- недостаток на мобилност на работната сила;
- недостаток на одделенија, односно менаџери за управување со човечки ресурси во организациите;
- недостаток од стратешко планирање (квалитативно и квантитативно) во бизнис-асоцијациите и воопшто во трговските друштва;
- недостаток од аналитика за работата (описи и спецификации на работни места);
- иако од година во година бројот на обуките се зголемува, сепак постои незадоволително ниво на континуирани обуки на вработените и на менаџментот;
- несоодветни системи за компензација на вработените;
- недостаток на управување со кариерите на вработените;
- непостоење на стратегија за реализација на процес на редуцирање на бројот на вработени.

Слика 4.4. - Процес на планирање на човечки ресурси во една бизнис-асоцијација



Извор: Schwind, H., Das, H., Wagar, T., (2010), "A Strategic Approach-Human Resource Management", McGraw-Hill Ryerson, London, p.56

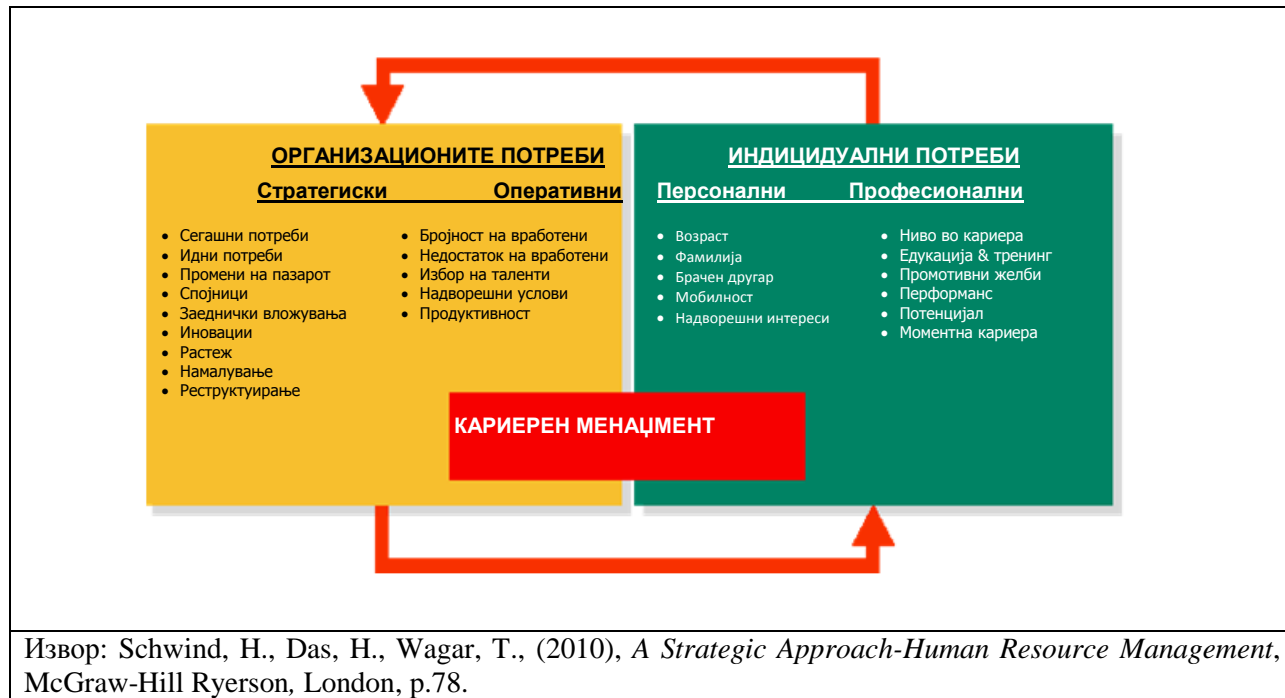
Менаџерот преку одделението за човечки ресурси во бизнис-асоцијацијата ја следи работата на вработените, вклучувајќи ги и наградувањето, бенефициите, обуката, вработувањето и многу други функции и страната на бизнис-асоцијацијата. Менаџерот ги потенцира компетенциите кои се потребни на човечките ресурси, а кои се: технички, аналитички, човечки и консултантски.

Менаџерите и одделите за човечки ресурси користат голем број на алатки за добра комуникација со цел да се справат подобро со своите вработени. Една од добрите алатки претставува јасно поставена работна програма и доставување на повратни информации. Друга алатка најчесто користена во специјализираната литература претставува имплементирање на софтвер со различни програми кои помагаат при управувањето на човечките ресурси. Со оглед на тоа што човечките ресурси претставуваат најважниот капитал за една бизнис-асоцијација и не се како останатите ресурси (материјални, финансиски и сл.), треба да се внимава многу на истите, бидејќи без ресурси бизнис-асоцијацијата го губи потенцијалот и она што е на пазарот.

Доколку во една бизнис-асоцијација сакате да ги задоволите потребите на своите членки преку поставување на вработени кои не се задоволни од својата работа, како тогаш ќе се постигне целта? Дали тие вработени ќе ги работат сите задачи и целосно ќе се посветат на дадената задача? Одговорот е секако, не. И затоа треба да се посвети големо внимание првенствено на потребите на вработените во бизнис-асоцијацијата преку развивање на алатки за добра комуникација и согледување на потребите на вработените. Ефективната комуникација и протокот на прави информации до вработените од менаџерите е многу важна за правилно разбирање на пораките и извршување на целите на асоцијацијата. Пораките и информациите дадени до вработените можат да бидат усно соопштени, или со пишани пораки на социјалните мрежи во пријателска атмосфера, со пишан облик во форма на правилници и прирачници (Alina et al., 2011).

Бидејќи во анализата има недостатоци во поглед на спремноста на работниот кадар, во овој дел се предлагаат чекори во кои се гледа успехот и поголемата конкурентност, а тоа е потребата од балансирањето помеѓу организациските и индивидуалните потреби кои се претставени на сликата 4.5.

Слика 4.5. - Потреба од балансирањето меѓу организациските и индивидуалните потреби во една бизнис-асоцијација



4.8. ОЦЕНКА НА КАПАЦИТЕТИТЕ И ПОТРЕБА ОД ОБУКА ВО БИЗНИС-АСОЦИЈАЦИИТЕ

Со цел постојано опстојување на врвот, односно постојано одржување на нивото на конкурентност на пазарот, постојат различни пристапи за прашања поврзани со одржливоста, а ситуациите се различни во секоја држава и култура. И покрај тоа што низа институции (The Aspen Institute, 2008; The Higher Education Academy, 2008) и стручњаци (Schoenfeldt, McDonald, & Youngblood, 1991; Christensen, Peirce, Hartman, Hoffman, & Carrier, 2007; Matten & Moon, 2004; Evans & Marcal, 2005) организирале информативни активности за одржливост, најголем број од нив не биле сеопфатни, биле со ограничен опсег и единици за споредување. Една сеопфатна анализа за образовните активности за одржливиост не би била целосна ако не вклучува теми од типот на разлики помеѓу развиените земји и земјите во развој, додипломски и постдипломски наставни програми, разни акредитации, региони, училишни рангирања, универзитетски предмети и методи за подучување. Со цел поголема одржливост на пазарот, потребата од постојана едукација е повеќе од неопходна со цел да се одржува конкурентната предност (Wu et al., 2010).

4.8.1. Анализа за потребите од обуките во бизнис-асоцијациите

Со цел да се даде оценка на капацитетите и потребата од обуки во бизнис-асоцијациите опфатени се најактивните бизнис-асоцијации во Република Македонија, односно кои имаат најголем број на активности и кои се најмногу опфатени во јавноста. Анализа за потребите од обуките е спроведена во:

- Стопанската комора на Македонија;
- Сојузот на стопански комори на Македонија;
- Стопанска комора на Северозападна Македонија;
- Организацијата на работодавачи на Македонија и
- Бизнис конфедерацијата на Македонија.

Потребата од обуки се поврзува со принципите за доживотно учење кое се дефинира како континуирано градење на вештини и знаења во текот на целиот живот. Тоа се случува преку искуствата кои се стекнуваат низ формални форми на пренесување на знаења (обука, советување, туторство, менторство, школување, високото образование, итн.) или неформалните искуства (искуства, ситуации, итн.). Доживотното учење исто така е познато како учење кое е доживотно, доброволно, т.е. само мотивирано стекнување на знаење за лични или професионални цели. Тоа не само што ја подобрува социјалната вклученост, активното граѓанство и личниот развој, туку исто така ја подобрува конкурентноста и вработувањето.

Живееме во време на знаење, што значи способноста да се примени соодветно стекнатото знаење е важна вештина и темел на нашиот успех. Недостатокот на знаење го оневозможува личниот и професионалниот развој, па затоа е важно да се предадеме на доживотното учење како практика за вечно самоунапредување. Знаењето отвора повеќе перспективи, фасцинантни разговори и подлабоко разбирање. Тоа ги прави луѓето подобри лица, овозможува да донесат подобри и порелевантни одлуки и помага за успех во кариерата. Напредокот на технологијата го измести текот на современиот живот и бара континуирано образование и да се учи нешто ново секој ден како би останале конкурентни. Предност е секој да издвои време за учење, да ги развие своите можности, да ги употреби расположливите ресурси мудро и да најде нови ресурси. Организациите, пак, се тие кои треба да им овозможат на своите вработени постојана едукација и усовршување. Тоа е основа за подобри резултати во работењето и справувањето со

конкуренцијата. Доживотното учење е континуирано образовно искуство во кое се користат неакадемски курсеви, образовни и службени патувања и искуства за доброто на заедницата, како и волонтерството во кое целосно се вклучуваат активности на мозокот, физичката активност и одржување на здрави социјални односи. Зошто потребата од обуки и доживотно учење се значајни во денешницата и бизнисот? Една од причините е следната. Доколку има нешто што е непроменливо, тоа е самата промена. Промени секогаш ќе се случуваат. Било промената да е позитивна или негативна зависи од акумулираното знаење и мудроста да се примени тоа знаење соодветно. Како општество, мора да го прифатиме менталитетот дека учењето е континуирано и вечно, доколку сме насочени кон стабилноста и долгорочната човечка егзистенција за која се надеваме. Мора да се одговори на позитивните и негативните внатрешни и надворешни движечки сили кои постојано се случуваат. За да се случи развој, мора да постои промена, а некогаш позитивна промена доаѓа преку способноста да се анализираат настаните кои се случиле и нивните последици, било добри или лоши. Како резултат на тоа, целта е да се одбере најдобра практика и да се промовираат понатамошни успешни резултати преку развој на соодветна методологија во насока на постигнување на целите на организацијата. Ништо не може да се развие без промена, а позитивна промена не може да се случи без стекнување знаење преку учење.

Внатрешни водечки сили кои предизвикуваат промени се: внатрешно-политичките настани, корпоративната култура и суб-култура, внатрешниот технолошки капацитет, професионалноста, доволноста и продуктивноста на вработените, финансиската стабилност, човечките ресурси и соодветната комуникација. Надворешни водечки сили кои предизвикуваат промени во организацијата се: политичкото окружување, економското окружување, технолошкото окружување, социјалното и културното окружување, демографските промени и конкурентската стратегија и тактики. Овие сили можат да предизвикаат промени во бизнис-асоцијациите.

Доживотното учење е важно за животот во 21-от век. УНЕСКО го окарактеризира образованието во 21-от век како образование кое создава доживотни ученици. Не е тајна дека овој тип на ученици вообичаено се најдобрите пронаоѓачи, решавачи на проблеми итн. Не само што се способни да решат професионални проблеми, туку исто така и лични проблеми.

Ефективно учење поверојатно е да се постигне ако учесниците ги остварат целите преку учењето. Тие треба да имаат цели и стандарди на работа кои ќе бидат прифатливи и

остварливи и ќе ги користат за оценување на својот прогрес. Тие треба да бидат охрабрани и да им се помогне да ги постават своите цели. Резултатот од учењето мора да биде јасен. Учесниците имаат потреба од насока и повратни информации за тоа како напредуваат. Тие треба да постигнат зацврстување на коректното однесување. Самомотивираните индивидуи може да обезбедат поголем дел од ова за себеси, но е потребно да имаат олеснувач за учењето, како на пример, ментор, кој е на располагање да ги охрабри и да им помогне кога е потребно. Учесниците обично треба да дознаат колку добро тие учат. Неопходно е да се потврди дека луѓето се свесни за она што тие треба да го научат за да ги извршуваат своите моментални улоги и да ги развијат во иднина. Ова започнува со запознавање и вклучува спецификација на програмите за учење и планирање на настаните за учење, со акцент на самонасоченото учење придружени со комбинација од други пристапи на учење како што е соодветно. Се продолжува со преглед на перформансите и развојот, со што се идентификуваат потребите за учење и се дефинира начинот на кој тие ќе бидат исполнети, повторно преку самонасочено учење колку што е можно, но со користење на тренер, ментор и формални курсеви за обука како што се бара. Програмите за учење се однесуваат на (Tickel, 2014):

- дефинирање на целите на учење;
- создавање на средина во која ефективното учење може да се случи (култура на учење);
- користење на различни пристапи на учење;
- донесување на систематски, планирани и балансирани пристапи за испорака на учењето;
- идентификување на потребите за учење и за развој;
- задоволување на овие потреби, преку примена на различни процеси на учење, развој и обука вклучувајќи и е-учење и
- оценување на ефикасноста на тие процеси.

Учењето е континуиран процес и произлегува од секојдневното искуство на работното место. Но ова учење може да биде случајно, несоодветно и неуспешно за да ги исполни на краток и на подолг рок потребите или на поединецот или на организацијата. *Laissez-faire* пристапот во организацијата може да биде многу незадоволителен ако не обезбеди исполнување на потребите со средствата кои се на располагање. Искусственото учење, ќе биде зајакнато, ако во организацијата има клима на поддршка и важен аспект на стратегијата за учење и развој ќе биде создавањето на таква клима. Но, тоа, исто така, ќе биде зголемено ако поединците помогнат со идентификување на нивните потреби за

учење и ги користат предвидените насоки за тоа како тие можат да бидат исполнети со различни средства. Програмите за учење може да бидат насочени кон најдобро искористување на можностите за обука на работното место, потврдувајќи дека луѓето се свесни за она што тие треба да го учат и да им се обезбеди поттик и поддршка, договори со согласност за учење и подобрување на учењето преку обука или менторство. Овие активности треба да се користат како дел од комбинираниот микс пристап.

И во бизнис-асоцијациите поединците мора да бидат мотивирани за да учат. Тие треба да бидат свесни дека нивното сегашното ниво на знаење, вештини или компетенции, или нивните постојни ставови или однесување, треба да се развијат или да се подобрат ако тие ја вршат нивната работа на сопствено и на задоволството на другите. Според тоа, тие мора да имаат јасна слика за однесувањето кое треба да го прифатат. За да бидат мотивирани, учесниците во овој процес треба да добијат сатисфакција од учењето. Тие се способни најмногу за учење ако задоволат една или повеќе од нивните потреби. Спротивно на тоа, најдобрите програми за учење може да не успеат, ако не се доживуваат како корисни од страна на оние кои ги практикуваат.

4.8.2. Теории на учење и анализа

Луѓето ќе научат поефикасно, доколку тие се мотивирани да учат. Мотивацијата за да се научи може да се дефинира како „оние фактори кои ги стимулираат и ги насочуваат шемите на однесувањето организирани околу целта на учењето“ (Rogers, 1996). Како што Reynolds (Reynolds et al., 2002) коментира „подготвеноста и посветеноста на учесникот - неговата мотивација да научи - е една од повеќето критични фактори кои влијаат на ефикасното учење и обука. Под вистински услови, силна желба за учење, а сето тоа зајакнато со солидно искуство и позитивен став, може да се овозможат исклучителни перформанси“.

Две мотивациони теории се особено релевантни за учењето. *Теоријата на очекување* смета дека однесувањето насочено кон целта е управувано од страна на очекуваното постигнување на нештото кон кое поединецот се однесува како кон нешто пожелно. Ако поединците сметаат дека резултатот од учењето е корисен, тие ќе бидат повеќе склони да го остваруваат. Кога ќе сфатат дека нивните очекувања се исполнети, нивното верување дека учењето е вредно ќе биде зацврстено. *Теоријата на целта* вели дека мотивацијата е поголема кога поединците имаат за цел да постигнат конкретни цели, кога овие цели се

прифаќаат и, иако тешко, тие се остварливи кога има повратни информации за перформансите. Целите на учењето може да бидат поставени за поединците (но за да бидат ефикасни како мотиватори тие мора да бидат прифатени) или поединците може да ги одредат нивните сопствени цели (само-насочено учење).

Постојат голем број на теории на учење, од кои секоја се фокусира на различните аспекти на процесот на учење како што се применуваат на луѓето воопшто. Главните теории се однесуваат на зацврстување, когнитивно учење, искусвено учење и социјално учење. Теоријата на зацврстување (Skinner, 1974) се базира на работата на Skinner. Го изразува верувањето дека промените во однесувањето се случуваат како резултат на реакцијата на поединецот на настаните или стимулите и претстојните последици (награди или казни). Поединците може да се "условени" да го повторуваат однесувањето од страна на позитивното зацврстување во форма на повратни информации и дознавањето на резултатите. Gagne (Gagne, 1977) подоцна развил неговата стимул-одговор теорија која се однесува на процесот на учење кој опфаќа голем број на фактори, вклучувајќи и зацврстување, како и (Сох, 2007):

- Мотив - мора да има основна потреба или желба да учи,
- Стимул - луѓето мора да бидат стимулирани од процесот на учењето,
- Одговор - луѓето мора да бидат помогнати од процесот на учењето да развијат соодветни одговори. Со други зборови знаењата, вештините и ставовите кои ќе доведат до ефикасни перформанси,
- Зацврстување - овие одговори мора да бидат потврдени од страна на повратните информации и искусвото се додека не се научат.

Когнитивната теорија на учење вклучува стекнување на знаења и разбирање преку апсорбција на информации во форма на принципи, концепти и факти усвојување на истите. Лицата кои учат може да се сметаат за моќни машини за обработка на информациите.

Теоријата на учење од искусство кажува дека луѓето се активни агенти на сопственото учење (Reynolds, 2002). Искусвеното учење се одвива кога луѓето учат од нивните искусства, размислувајќи за тоа, така што тоа може да се сфати и примени. Учењето е исто така лична "надградба" на знаењето преку искусвото. Конструктивистите како што е Rogers (Rogers, 1983) сметаат дека искусвеното учење ќе биде зајакнато преку олеснувањето - создавањето на средина во која луѓето ќе може да се стимулираат да

размислуваат и да дејствуваат на начини кои ќе им помогнат да направат добро користење на нивните искуства.

И на крајот социјална теорија на учење вели дека ефективното учење бара социјална интеракција. Wenger (Wenger, 1998) сугерира дека сите ние учествуваме во "заедниците на пракса" (групи на луѓе со заедничка експерти за кои работат заедно) и дека овие се нашите примарни извори на учење. Bandura (Bandura, 1977) го гледа учењето како серија на чекори за обработка на информации, која ќе започне со социјалните интеракции. Теориите за учење опишуваат во општи црти како луѓето учат, но индивидуалните учесници претпочитаат одреден приод кон учењето при што се издвојуваат четири начини на учење (Harrison, 2005):

1. Инструментално учење - учење како да се направи работата подобро кога основните стандарди на перформанси се постигнати, помогнато со учење на работа;
2. Когнитивно учење - резултати врз основа на подобрување на знаењето и разбирањето;
3. Афективно учење - резултати врз основа на развојот на ставовите или чувствата, отколку на знаењето; и
4. Само-рефлексивно учење - развој на нови модели на разбирање, размислување и однесување и поради тоа создавање и на нови знаења .

Целта на политиките за учење и програмите на организациите се да обезбедат квалификувани, учени и компетентни луѓе потребни да ги исполнат нивните сегашни и идни потреби. За да се постигне оваа цел потребно е да се осигура дека учесниците се подготвени да научат, да разберат што тие треба да знаат и да бидат способни да го направат тоа и да се способни да превземат одговорност за нивното учење преку правилното користење на расположливите ресурси за учење. Но индивидуалните учесници ќе имаат различни стилови - претпочитање на одреден приод кон учењето. Двете најпознати класификации на стилови на учење се оние кои се креирани од Kolb, Honey, Mumford. Така, Kolb идентификувал циклус за учење кој се состои од четири фази како што е прикажано на слика 4.7. Тој ги дефинира овие фази како (Kolb, et al., 1974):

- Конкретни искуства - може да е планирано или случајно;
- Рефлексивно набљудување - вклучува активно размислување за искуството и неговото значење;
- Апстрактна концептуализација (теоретизирања) - генерализирања од искуството, со цел да се развијат различни концепти и идеи кои можат да се применат кога слични ситуации се случуваат;

- Активни експериментирања - тестирање на концептите или идеите во новиситуации. Ова доведува до нови конкретни искуства и циклусот започнува повторно.

Клучно за моделот на Kolb е дека тој е едноставен опис на тоа колку искуството е преведено во концепти, кои потоа се користат како клучни за изборот на нови искуства. За да научат ефикасно, поединците треба да научат да се прилагодуваат од набљудувачи во учесници, од директна вклученост во повеќе објективна аналитичка самостојност. Секој човек има свој стил на учење и една од најважните уметности кои обучувачите треба да ги развијат е да ги прилагодат своите пристапи кон стиловите на учење на лицата кои учат. Kolb – овиот циклус на учење е прикажан во слика 4.6.

Слика 4.6 Kolb – овиот циклус на учење



Kolb, исто така, ги дефинирал следниве стилови на учење на слушатели (Kolb et al. 1974):

- Прилагодливи кои учат преку обиди и грешки, комбинирајќи го конкретното искуство и експерименталните фази на циклусот;
- Дивергентни кои претпочитаат конкретни од апстрактни ситуации за учење и одраз на активното учество. Таквите поединци имаат големи креативни способности и може да ја видат комплетната ситуација од различни гледни точки;

- Конвергентни кои претпочитаат да експериментираат со идеи, сметајќи ги нив како нивна практична корисност. Нивната главна загриженост е дали теоријата е успешна во реалноста, на тој начин комбинирајќи ги апстрактните и експерименталните димензии;
- Асимилатори кои сакаат да создадат свои теоретски модели и да асимилираат голем број на различни мислења во целокупното интегрирано објаснување. Така тие измени се насочуваат кон рефлективни и апстрактни димензии.

Од друга страна, стиловите на учење според Honey, Mumford идентификуваат четири стилови (Honey, Mumford, 1996)

- Активисти кои се вклучуваат целосно без пристрасност во нови искуства и уживаат во новите предизвици;
- Рефлектори кои стојат позади и ги набљудуваат новите искуства од различни агли. Тие собираат податоци, размислуваати потоа доаѓаат до заклучок;
- Теористи кои ги адаптираат и применуваат нивните забелешки во форма на логички теории. Тие имаат тенденција да бидат перфекционисти;
- Прагматисти кои сакаат да ги испробаат новите идеи, пристапи и концепти за да видат дали тие работат.

Сепак, никој од овие четири стилови на учење не е единствен. Сосема е можно дека едно лице може да е и рефлектор и теоретичар, некој друг да е и активист / некој рефлектор / прагматичар или дури и теоретичар/прагматичар.

И вработените во бизнис асоцијациите потребно е да учат цело време и преку тоа да се здобиваат со знаења, вештини и способности. Но, тие ќе научат поефикасно ако тие "научат како да учат". Како што е дефинирано од страна на Honey (Honey, 1998), процесот на учење за да се научи е стекнувањето на знаења, вештини и способности во врска со самиот процес на учење. Целите, како што е опишано од страна на Honey, се да:

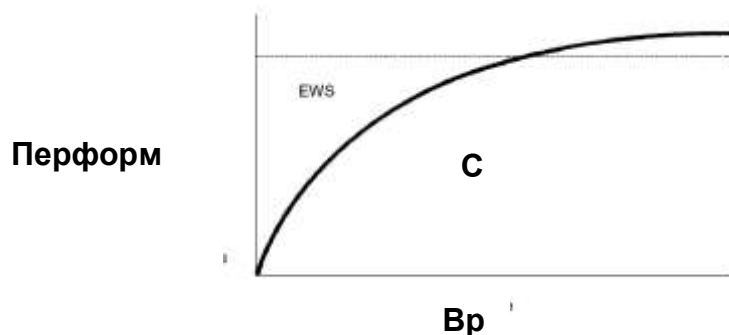
- Обезбедат основа за организирање и планирање на учењето,
- Утврдат точно што е научено и што да се направи подобро или поинаку како последица на тоа,
- Се сподели тоа што се знае со другите луѓе, така што тие да имаат корист,
- Проверка на квалитетот на она што се научило,
- Пренесување на она што е научено и применето во различни околности,
- Подобрување на самиот процес на учење како луѓето учат, но не само на она што луѓето учат, на што постојано се внимава.

Различни нивоа на учење постојат и соодветно на тоа потребни се и различни методи кои се случуваат во различни времиња. Целите на учењето и конкретните потреби и стил на учење на вработениот во бизнис асоцијацијата треба да укажуваат на тоа кој метод на учење или методи треба да се користат. Специфичните цели и разбирањето на индивидуалните потреби треба да помогнат да се одберат соодветените методи на учење. Не треба да се претпостави дека еден метод на учење ќе го стори тоа. Со комбинација на методите постои поголема веројатност да се постигнат подобри резултати. Користењето на различни методи, се додека тие се сите соодветни, го помагаат учењето преку привлекување на вниманието на учесниците во овој процес. Учењето е "лично, субјективно и неразделно од активностите" (Reynolds,2004) Тоа е активен, а не пасивен процес. Колку што е можно, според тоа, процесот на учење треба да биде активен, иако ова може да потрае повеќе време отколку пасивните методи, во кој учесникот е во добивка на крајот во вид на некоја форма на обука, на пример, настава. Колку повеќе комплексни вештина се владеат, толку повеќе методи на учење треба да бидат активни.

Учењето бара време да се приспособи, провери и прифати. Овој начин треба да се предвиди во програмата за учење. На наједноставното ниво, учењето бара директни физички одговори, меморизирање и основни услови. На повисоко ниво, учењето вклучува адаптирање на постоечките знаења или вештини кон новата задача или работната средина. На следното ниво, учењето станува комплексен процес кога принципите се идентификувани во опсег на практики или акции, кога серија на изолирани задачи треба да бидат интегрирани или кога процесот е за развој на интерперсоналните вештини. Најсложениот облик на учење се одвива кога учењето е поврзано со вредностите и ставовите на луѓето и групите. Ова не е само најсложената област, но и најтешката.

Концептот на кривата на учење се однесува на времето потребно за неискусните лица да го постигнат потребното ниво на изведба на работата или задачата. Ова понекогаш се нарекува **стандард на искусниот работник**. Стандардната крива на учење е прикажана на слика 4.7, но стапките на учење се разликуваат, во зависност од ефикасноста на процесот на учење, искуството и природните способности на учесникот и интересот за учење.

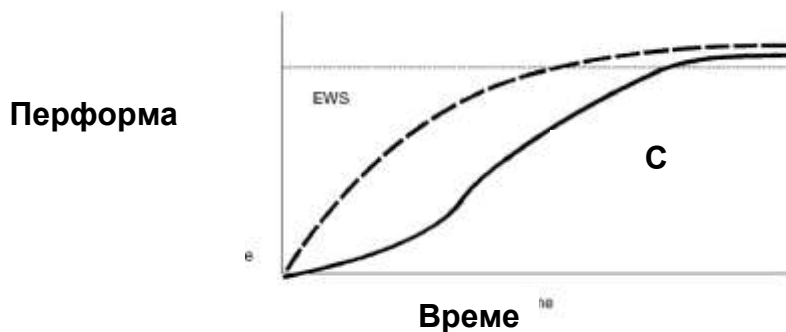
Слика 4.7. Стандардна крива на учење (перформанси-време-стандард на искусниот работник)



Извор: Reynolds, J. (2004) *Helping people learn: strategies for moving from training to learning*, Research Report, London, p. 230.

И времето потребно за да се постигне стандардот на искусен работник и променливата брзина со која учењето се одвива во различно време влијаат на обликот на кривата, како што е прикажано на Слика 4.8.

Слика 4.8. Различни стапки на учење (перформанси-време-стандард на искусниот работник)



Извор: Reynolds, J. (2004) *Helping people learn: strategies for moving from training to learning*, Research Report, London, p.231.

Учењето е често поттиснато, од страна на едно или повеќе стабилни нивоа, додека понатамошниот напредок е запрен. Ова може да биде поради тоа што учесниците не можат постојано да ги зголемат своите вештини или брзина на работа и им треба пауза за да го консолидираат она што веќе го имаат научено. Постојењето на чекорите како што се оние прикажани во слика 4.9. може да се користат при планирање на обуки за вештини, за да се обезбедат промислени засилени периоди кога новостекнатите вештини се применуваат со цел да се постигнат очекуваните стандарди

за учење се релевантни и се фокусирани во непосредната работна средина, разбирањето може да се постигне во поединечни чекори, а не во несмислени делови, учесниците дефинираат како ќе се стекнат со знаењето што им е потребно - официјалното учење е повеќе "скоцкано" и на крајот, учесниците лесно може да го применат нивното знаење во пракса. Од друга страна пак, недостатоците на неформалното учење се гледаат во тоа дека може да се остави на случајот - некои луѓе ќе имаат корист, а други не, може да е непланирано и несистематично, што значи дека нема да ги задоволи индивидуалните или организациските потреби за учење и учесниците може едноставно да ги изберат лошите навики.

Неформалното учење карактеристично за вработените и во бизнис асоцијациите се случува на работното место и како што е објаснето од страна на Stern и Sommerlad (Stern, Sommerlad, 1999), истото се јавува во три форми:

1. *Работилница како место за учење.* Во овој случај, учењето и работата се просторно одделени со некоја форма на структурирани активности на учење кои се случуваат надвор или во близина на работата. Ова може да биде во центарот за обука на бизнис асоцијацијата или "обучувачките острови" во погонот, каде што процесот на производство се репродуцира за лицата кои учат.
2. *На работното место како средина за учење.* Во овој приод, работното место само по себе станува средина за учење. Се случуваат различни обучувачки активности на работното место, кои се структурирани до различни степени. Учењето е намерно и планирано, со цел обуката на вработените да овозможи поддршка, структурирање и следење на нивното учење.
3. *Учењето и работата се неразделно поврзани.* Во овој случај, учењето е неформално. Станува секојдневен дел од работата и е изградено со рутински задачи. Вработените развиваат вештини, знаење и разбирање преку кои се справуваат со предизвиците поставени од страна на работата. Ова може да се опише како континуирано учење. Како што Zuboff (Zubbof, 1988) рекол: "Учењето не е нешто што бара време надвор од ангажираноста во продуктивната активност; туку учењето е срцето на продуктивната активност."

За разлика од неформалното, формалното учење е планирано и систематско и вклучува употреба на структурирани програми за обука кои се состојат од теорија и пракса. Споредбата помеѓу неформалното и формалното учење е прикажана во табела 4.3

Табела 4.3. Карактеристики на формално и неформално учење

Неформално учење	Формално учење
Многу важно за индивидуалните потреби	Релевантно за некои, не толку релевантно за другите
Учесниците учат во согласност со потребите	Сите учесници ги учат истите работи
Може да се појави мал јаз помеѓу сегашните и целните знаења	Може да има променливи празнини помеѓу тековните и целните знаења
Учесникот одлучува како учењето ќе се одвива	Тренерот одлучува како учењето ќе се одвива
Непосредна применливост (just-in-time учење)	Променливиначини, секогаш различни
Лесно преносливо учење	Проблемите можат да се појават во пренесување на знаењето на работното место
Се случува во работната околина	Често се случува надвор од работната околина
Извор: Stern, E.,Sommerlad, E. (1999), <i>Workplace Learning, Culture and Performance</i> ,Institute of Personnel and Development, London, 2.	

Само-насоченото или само-управуваното учење вклучува поттикнување на поединците да ја превземат одговорноста за сопствените потреби за учење, или да се подобри ефикасноста во нивната сегашна работа или да ги развиваат своите потенцијали и да ги задоволат нивните аспирации за кариерата. Тоа може да биде врз основа на процесот на снимање на достигнувањата и планираните акции што го вклучуваат процесот на проверка што поединците научиле, што тие имаат постигнато, кои се нивните цели, како тие ќе ги постигнат тие цели и какви нови знаења треба да стекнат. Програмите за учење може да бидат "само-интензивирачки", во смисла дека учесници можат сами да одлучуваат до која точка тие ќе работат и се охрабруваат да го измерат сопствениот напредок и да ја прилагодат програмата соодветно. Само-насоченото учење се базира на принципот дека луѓето учат и памтат повеќе ако откријат корисни работи за себе. Но, сепак треба да им се дадат насоки за тоа што да бараат и да им се помогне во пронаоѓањето на истите. Учесниците треба да бидат охрабрени да дефинираат за каква помош имаат потреба, што треба да знаат за да ја вршат својата работа ефикасно. Тие треба да бидат обезбедени со насоки за тоа каде можат да добијат материјали или информации кои ќе им помогнат да научат и како ефикасно да ги користат. Плановите за личен развој, може да обезбедат рамка за овој процес. Тие, исто така, имаат потреба за поддршка од нивниот менаџер и од организацијата преку обезбедување на обука,

менторство и услови за учење, вклучувајќи и е-учење. Само-насоченото учење, исто така, може да се опише како само-рефлексивно учење (Mezirow, 1985), кој е вид на учење кој вклучува поттикнување на поединците да развиваат нови модели на разбирање, размислување и однесување. Тоа е процес кој е опишан од страна на Argyris (Argyris, 1992) како двоен циклус на учење, кој е базиран на испитување на основните причини за проблеми и може да создаде нов процес на учење што оди многу подлабоко од традиционалните процеси на учење што се предвидени со "инструменталното учење" (т.е. учење како да се врши работата подобро), кое има тенденција да се фокусира само на површните симптоми на проблемот.

Акцијата за учење, која што е развиена од страна на Revans (Revans, 1971) е метод за помагање на менаџерите да ги развиваат своите таленти со изложување на вистински проблеми. Тие имаат потреба да ги анализираат истите, да формулираат препораки, а потоа и да превземат акција. Тоа соодветствува со верувањето дека менаџерите најдобро учат преку правење наместо преку предавање. Во 1989 година Revans (Revans, 1989) ја создал следнава формула за да го опише неговиот концепт:

$$L (\text{учење}) = P (\text{програмирано учење}) + Q (\text{испрашување, увид})$$

Тој сугерира дека концептот се базира на шест претпоставки:

1. Искусните менаџери се премногу љубопитни да дознаат како другите менаџери работат,
2. Ние не учиме толку кога сме мотивирани да учиме, како кога ние сме мотивирани за да дознаеме нешто,
3. Учењето за себеси е заканувачко и е отпорно ако се стреми кон промени на сликата за себеси. Сепак, можно е да се намали надворешната закана до ниво кое веќе не дејствува како целосна бариера на учењето за себеси,
4. Луѓето учат само кога прават нешто и тие ќе научат многу повеќе колку поодговорна чувствуваат дека задачата ќе биде,
5. Учењето е најдлабоко кога го вклучува целиот човек - ум, вредности, тело, емоции,
6. Учесникот знае подобро од било кој друг што научил. Никој друг нем апоголеми шанси да го дознае тоа.

Типичната програма на акцијата за учење се реализира со група од четири или пет менаџери за решавање на проблем. Тие си помагаат и учат едни од други, но надворешен консултант или советник, се состанува со нив редовно. Проектот може да трае неколку месеци, а групата се состанува често, можеби еднаш неделно. Советникот им помага на

членовите на групата да учат еден од друг и да го појаснат процесот на акција за учење. Овој процес вклучува промена вградена во односите што се вика "систем на корисникот". Напорите за промена се веќе во рамките на клиент-системот и улогата на советникот е да укаже на динамиката на овој систем, како на работата на дијагноза и понатамошното спроведувањето. Групата треба да управува со проектот како и секој друг проект, преку донесување одлуки за целите, планирање на ресурсите, иницирање акции и следење на напредокот. Но, сето тоа време, со помош на нивниот советник, тие учат за управувањето со процесите кои се вклучени како што всушност се случува.

Кога станува збор за искусственото учење тоа може да се случи од страна на планираната низа од искуства која ги исполнува спецификациите на учењето за стекнување знаење и вештини што ќе ги подготват луѓето да превземат зголемени одговорности во исти или различни функции и професии. Програмата е изготвена кога го утврдува она што од луѓето се очекува да го научат во секој степен или на работа, во која им се дава искуство, со што треба да опише што луѓето очекуваат да откријат за себе. Добар начин за стимулирање на луѓето да дознаат за себе е да им се обезбеди листа на прашања на кои треба да одговорат. Од суштинско значење, сепак, е да се следи секој сегмент од искуството за да се провери што научиле и доколку е потребно, да се извршат промени во програмата. Предвиденото искуство познато како "ротација на работните места" често пати бил неефикасен и фрустрирачки метод за стекнување на дополнително знаење и вештини. Понекогаш се нарекувал "Cook's tour" метод на движење на стажанти од оддел во оддел што предизвикало многу оправдани критики поради залудно потрошеното време од локација во локација каде што никој не знаел што да прави со нив или да се грижи за нив.

Комбинирани различни, но соодветни видови на учење даваат најдобри резултати. Комбинираното учење е дефинирано од Sloman (Sloman,2003) како: „пристап кон дизајнот за обука кој вклучува користење на комбинација на испорачани методи и во некои случаи методологија за учење”. Schramm (Schramm,2001) го опишува како: „комбинацијата на различни форми на испорака кои го земаат во предвид окружувањето на учесникот, мотивацијата и стилови на учење со различни теориски пристапи. Ова создава повеќеслоевита и побогата палета на методи за учење”. Комбинираното учење има за цел да ги направи различните делови на микс учењето комплементарни и меѓусебно поддржани во исполнувањето на потребите за учење. Потребата од комбинираното учење ја избегнува замката од ослонување само на еден приод. Тоа значи користење на конвенционална

настава, е-учење и самонасочено учење, како и искусствено учење. Целта е да се поттикнат и мотивираат учесниците на подолг временски период, соодветен микс на влезови и излези, индивидуални и заеднички студија, формални и неформални процеси како и спој на лице-в-лице и виртуелен контакт.

Постои спектар на учења како што е дефинирано од страна на Watkins и Marsick (Watkins, Marsick, 1993), од неформални до формални:

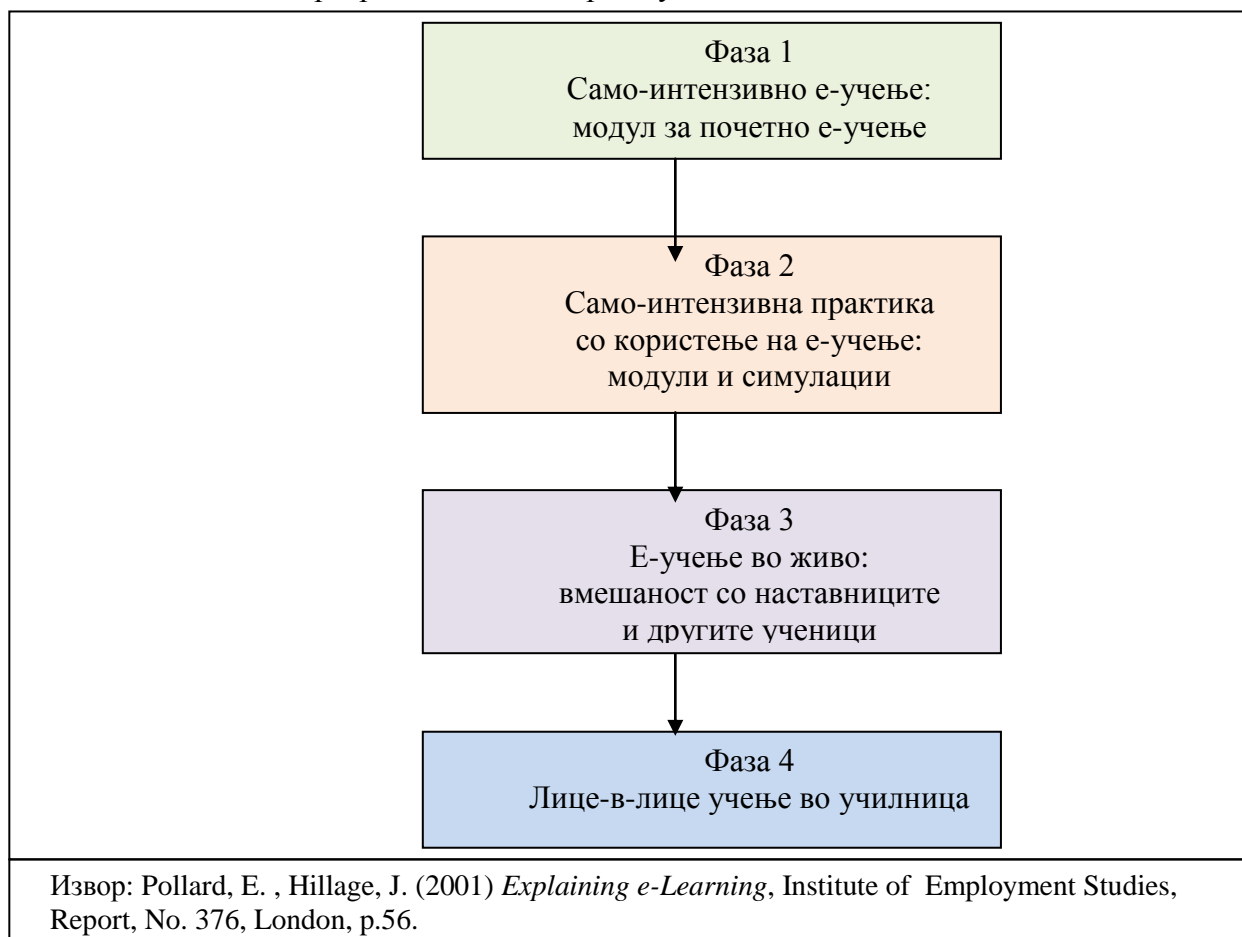
- Непредвидени искуства и случки што резултираат со учење како инцидентни нус-појави, кои може или не може да бидат свесно признати;
- Нови работни задачи и учество во тимови или други предизвици поврзани со работните места со кои се обезбедува учење и само-развој;
- Само-иницирани и само-планирани искуства, вклучувајќи го и користењето на медиумите и барањена тренер или ментор;
- Целокупен квалитет или подобрување на групното/активно учење дизајнирано за да промовира континуирано учење за континуирано подобрување;
- Обезбедување на рамка за учење поврзана со планирањето на личниот развој или планирањето на кариерата;
- Комбинација на помалку-структурирани со структурирани можности за да се научи од овие искуства;
- Дизајнирани програми на менторство, обука или учење на работно место; и
- Формални програми за обука или курсеви кои вклучуваат настава.

Во оваа анализа треба да се напомене и е-учењето кое е дефинирано од страна на Pollard и Hillage (Pollard, Hillage, 2001) како „испорака и управување на можностите за учење и поддршката преку компјутер, мрежна и web-базирана технологија за да го помогне индивидуалниот развој и перформансите”. Е-учењето го подобрува учењето преку проширување и дополнување на директното учење отколку да го замени истото. Е-учењето не е толку многу за технологијата колку што е всушност учење засновано на технологија. Сепак, употребата на интранетот нуди најмногу можности за учење. Во неговата потполно развиена форма, е-учењето е еден посеопфатен пристап за учење од претходните случувања, посебно кога е измешано со другите методи на учење. Целта на е-учењето е да го обезбеди учењето што е „навремено, доволно и само за тебе”. Овозможува учењето да се случи кога е најпотребно („токму на време” различно од „само во случај”) и кога е најсоодветно. Учењето може да се постигне во кратки сегменти или делови кои се фокусираат на специфичните цели на учење. Има различни типови на е-учењето како:

- Само-интензивирачко е-учење кога ученикот користи технологија, но не е поврзан со инструктори или други обучувачи во исто време,
- во живо е-учење во кое преку користењето на технологијата, инструкторот и ученикот се заедно во исто време, но на различни локации, и
- колаборативно е-учење, кое го поддржува учењето преку размена и споделување на информации и знаење помеѓу учениците преку форуми за дискусија, заедници на пракса, огласни табли и соби за chat (виртуелни простории за разговор).

Во извесна смисла комбинираното е-учење е избалансирано учење во таа смисла што рамнотежата треба да биде помеѓу електронското учење, лице-в-лице учењето и неформалното групно учење преку тимови и заедници на интерес. Еден пример на комбинирана програма е прикажан на слика 4.10.

Слика 4.10 Програма за комбинирано учење



Е-учењето може да овозможи флексибилност на пристапот и испитување на големите количини на различни ресурси за учење во различни локации. Тоа може да го забрза процесот на учење за околу 50 % и да се фокусира на критичните потреби за учење

во организацијата. Трошоците за обука може да бидат преполовени со намалување на бројот на часови на инструкторите. Како што изјавил Van Dam(Van Dam 2004) „само-интензивираниот е-учење може да се случи во секое време и ако има само just-in-time пристап. Е-учењето може да се случи на секое место - во канцеларија, дома или на други локации, коишто ги елиминираат потребите за патување и трошоци. Стекнувањето на вештините и развојот на знаењето ќе се одржи во секое темпо и на секој начин, како што искуството од учењето е самоуправувано од страна на учесникот и затоа е многу персонализирано. Бизнис асоцијациите со цел намалување на трошоците го користат овој вид на учење. Секој во организацијата може да се вклучи во е-учењето и да учествува и да споделува искуства и знаење во сесиите за колаборативно е-учење.“

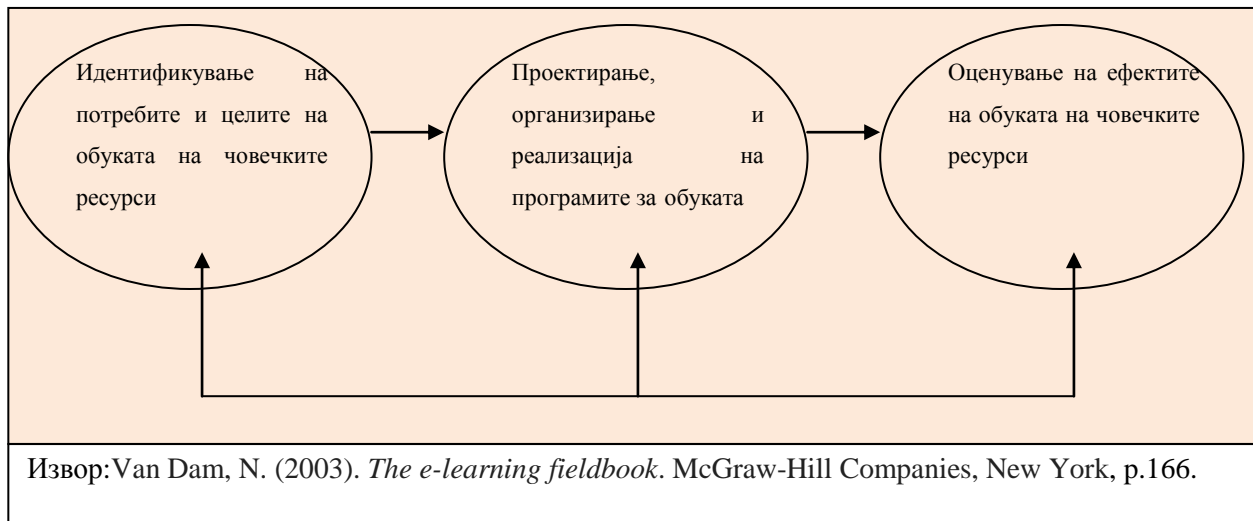
4.8.3. Процесите на учење како алатка за подобрување на работењето

Учењето е користење на систематски и планирани инструкции и активности за стекнување и промовирање на нови знаења. Во себе вклучува употреба на формални процеси за да го инкорпорира знаењето и да им помогне на луѓето да се стекнат со вештини кои им се потребни за да ја работат својата работа задоволително. Обуката има комплементарна улога во забрзувањето на учењето и треба да биде систематска, специфично дизајнирана, планирана и соодветно спроведена за да ги задоволи дефинираните потреби. Обуката се користи и за нововработените и за лица кои веќе работат и ги поседуваат вештините кои им се потребни за извршување на работата. Денес на истата се гледа како на дополнителен вид на образование чии две главни цели се тренинг на вработените и подобрување на организацискиот учинок. Обуката има се позначајна улога во спроведувањето на стратегиските планови на бизнис асоцијацијата, т.е. утврдувањето на стратегиските цели, како и вештините и знаењето кои се потребни за остварување на истите. Затоа, обуката може да се дефинира како систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.

Обуката на човечките ресурси претставува комплексна функција која бара квалитетно извршување на низа активности. Нејзините конечни резултати зависат од тоа колку тие активности се добро извршени. Процесот на обука се состои од повеќе самостојни, но меѓусебно поврзани активности и тоа: идентификување на потребите и

целите на обуката на човечките ресурси, проектирање, организирање и реализација на програмите за обука и оценување на ефектите на обуката на човечките ресурси, прикажана на слика 4.11.

Слика 4.11 Основни фази на процесот на обука



Поделбата на процесот на обука на три основни фази има условен карактер, бидејќи во практиката нивното остварување е меѓусебно поврзано, а некогаш тие се реализираат и истовремено. Така на пример, при идентификувањето на потребите и целите на обуката треба да се има предвид организирањето и остварувањето на програмите за обука и особено какви се можностите за примена на современи методи и средства за обука. Исто така, при проектирањето и организирањето на програмите за обука, се имаат предвид низа активности поврзани со оценувањето на ефектите на обуката – одредување на основните методи и критериуми за оцена на ефектите на обуката, спроведување на тестовите за оцена на степенот на совладаноста на материјалот опфатен со обуката, анкети за оценување на задоволството на учесниците во обуката од здобиените знаења и вештини. Во таа смисла се вели дека оценувањето на ефектите на обуката, како последна фаза во процесот на обука, започнува пред практичното остварување на програмите за обука, поточно уште во фазата на одредување на потребите и целите на обуката каде се согледуваат основните цели и критериуми на резултатите на обуката.

Идентификувањето на потребата за обука во бизнис асоцијацијата е процес кој покажува дали обуката на вработените е потребна и треба да одговори на следниве прашања: На кого му е потребна обуката? Кои знаења и вештини се потребни? Што треба

- Работата бара вештини кои се најдобро развиена прекуформалната настава, различни вештини се бараат од страна на голем број на луѓе, кои треба да се развијат брзо за да ги исполнат новите барања и кои не може да бидат стекнати преку потпирање на искуството,
- Задачите што треба да се извршуваат се толку специјализирани или комплексни што луѓето најверојатно нема да ги совладаат преку сопствена иницијатива во разумно време,
- Критичните информации мора да се доставуваат на вработените за да се осигура дека тие ги исполнуваат своите одговорности, и за учењето да се реализира треба голем број на луѓе да бидат вклучени, што лесно можат да се решат програмата за обука, на пример, индукција, суштински ИТ вештини, комуникациски вештини.

Во идентификување на потребата за обука на вработените, стручњациите за развој на човечките ресурси имаат на располагање бројни методи за анализа на податоци, како што се: пребарување на досиеата на вработените, индивидуални интервјуа, групни интервјуа, прашалници, тестови, набљудување, анализирање на работата итн. Главни извори на информации за оваа цел се постоечките документи (досиеата на вработените, извештаите за несреќи на работните места, жалбите на потрошувачите, барањата за обука, описот на работните обврски, критериумите за селекција на новите вработени, формуларите за оценка на перформансите, извештаите за квалитет), раководители, вработени, експерти од одредена област, клиенти. Изборот на методите и изворот на податоците зависат од целите на обуката. Ако целта на обуката, на пример, е подобрување на перформансите на вработените на работното место, тогаш во процесот на идентификување на потребата за обука мора прво да се проучат моменталните перформанси на вработените и аспектите на пониските перформанси со цел нивно унапредување со помош на обуката. Како извор на податоци може да се користат оценките од страна на раководителите, па дури и тестирањето на знаењето на вработените како би се воочиле потребните обуки. Индивидуалните или групните интервјуа со раководителите, со целната група на вработени или со клиентите се соодветни методи за собирање податоци во врска со причините за послабите перформанси и перцепираните потреби за обука. Групните интервјуа се особено соодветен метод за дефинирање на идните потреби за обука, за одредување на приоритетните програми за обука или во услови на неизвесност. Кога е потребно да се идентификува потребата за обука на голема група вработени, тогаш најсоодветен метод е прашалникот.

Доколку се планира обука за вработените кои треба да бидат унапредени или преместени на ново работно место, во тој случај идентификувањето на потребата за обука е нешто покомплексна. Експертот за обука мора да ги процени барањата на идното работно место, врз основа на тоа што ќе оцени дали вработениот е способен да одговори на барањата на новото работно место. Ситуацијата е се поkomplицирана преку фактот дека перформансите на вработените на сегашното работно место не мора да бидат во корелација со неговите перформанси на новото работно место. Затоа експертите за обука мора да користат специјални методи (центри за проценка, оценување на способностите од страна на непосредните раководители) за да проценат дали сегашното ниво на знаење и способности на вработените се соодветни со барањата на новото работно место.

При планирање на обука за новопримените кандидати во и во бизнис асоцијацијата, во тој случај техниките за идентификување на потребата за обука е различна. Потребата се идентификува на основа на содржината на работата и претпоставените знаења и способности на примените кандидати. Постоечкото ниво на способности може да се утврди ако стандардите за селекција се добро и формално поставени. Прецизно дефинираната цел на обуката е од непроценлива важност за фазата на оценување на обуката, која служи за дефинирање на релевантните критериуми за оценување. Целите на обуката ги конкретизираат потребите и одредуваат какви треба да бидат знаењата, вештините и однесувањата на поединците после завршување на обуката. Во табела 4.5 е прикажана поврзаноста помеѓу потребата за обука и целите на обуката (Guest ,Kenny, 1988)

Табела 4.5 Поврзаност помеѓу потребата и целта на обуката

Потреби за обука	Цели на обуката
1. Да се воспостават добри односи со трговските друштва членки	- Вработениот се обраќа со полно внимание подеднакво на сите членки на бизнис асоцијацијата
2. Да ги познава законските прописи од доменот на својата работа	- Вработениот одговара на секои 4 до 5 прашања во врска со законските прописи и за истите ги известува трговските друштва
3. Да пишува документи во Microsoft Word	- Вработениот да пишува документи со брзина од 60 букви во минута со max дозволени грешки од 2 %

Извор: Guest, D.,Kenny, T. (1983), *A textbook of techniques and strategies in personnel management*, Institute of Personnel Management, London, p.218.

Добро формулираните цели на обуката треба да содржат информации за следните елементи на обуката: какво однесување се очекува од поединецот после завршувањето на

обуката, кои се критериумите врз основа на кои ќе се оценува таквото однесување и во какви услови се очекува да се манифестира таквото однесување, прикажано е во табела 4.6.

Табела 4.6 Правилно формулирана цел на обуката

<i>Очекувано однесување на крај на обуката:</i> Вработениот може да пишува документи во Microsoft Word
<i>Критериум за оценување на очекуваното однесување:</i> Вработениот може да пишува 60 букви во минута при максимално ниво на грешките до 2 %
<i>Условите во коишто се постигнуваат резултатите:</i> Стандарден испит на компјутер
Извор: Guest, D., Kenny, T. (1983), <i>A textbook of techniques and strategies in personnel management</i> , Institute of Personnel Management, London, p.222.

Понекогаш одредувањето на целите на обуката е доста тешко. На пример, доколку станува збор за усовршување на раководните и комуникациските вештини на менаџерите тешко е да се квантифицира крајниот резултат на обуката. Но, тоа не значи дека не треба да се бараат поточни и појасни описи на целите на обуката. На пример, потребата за зголемување на знаењата на менаџерите за индивидуалните особини на поединците чија работа тие ја организираат и усогласуваат може да се поврзе со следната цел на обуката: секој менаџер треба да биде способен да подготви профил за секој свој вработен во кој ќе бидат содржани податоци за неговите способности и квалификации и за неговите однесувања при извршување на работите. Правилно формулираните цели на обуката придонесуваат за:

- Подобар избор на методите на обуката, ако се имаат предвид знаењата, вештините и однесувањата кои треба да се усовршат со обуката;
- Попрецизно одредување на задачите на учесниците во обуката и на предавачите во обуката; и
- Подобро оценување на резултатите на обуката.

Содржината на програмите за обука е поврзана со потребите и целите на обуката. Нивното проектирање и организирање значи одредување на активностите кои ќе се извршат со обуката, времето на траење на обуката, членовите на организацијата кои ќе бидат опфатени со обуката, знаењата и вештините кои треба да се развијат и улогите на менаџерите и специјалистите за обука на човечките ресурси.

Исполнувањето на овие задачи е поврзано со остварување на низа активности, кои можат да се систематизираат во пет основни групи:

- Определување на основните карактеристики на вработените кои имаат потреба од обука;
- Избор на предавачи за реализација на обуката;
- Обезбедување на ресурси за реализација на обуката;
- Определување на содржината и на структурата на програмата за обука; и
- Избор на соодветни методи за обука.

Сите овие активности меѓу себе се тесно поврзани и условени. Така на пример, при изборот на предавачи за обуката се води сметка за целите и содржината на програмата за обука и за соодветните методи за обука. Изборот, пак, на ефективни методи за обука зависи, помеѓу другото, и од расположливите ресурси за обуката. Во многу случаи примената на одредени методи е поврзана со дополнителни расходи за поставување на одредена техничка апаратура (аудио и видео систем). Од друга страна, содржината и целите на програмата за обука може да претставува решавачки фактор за осигурување на неопходните организациски ресурси и предавачи, кои ги познаваат и ги применуваат потребните методи за обука. Но, во практиката, и кај бизнис асоцијациите често пати, редоследот на постапката е обратен: расположливите ресурси на асоцијацијата ја одредуваат содржината и структурата на програмата за обука, бројот на учесниците во обуката и методите за обука.

Вработените во бизнис асоцијацијата кои се опфатени со обуката претставуваат најважен елемент на процесот на обука. Нивните особини ги одредуваат, во голема мера, како содржината на програмата и методите на обука, така и предавачите на обуката и потребните ресурси. Затоа, пред реализацијата на одредена програма за обука е потребно да се проучат одделните карактеристики на поединците опфатени со обуката – образованието, работното искуство, работното место, возраста, знаењето или вештините кои треба да се совладаат и да се развијат. Образованието и работното искуство даваат информации за расположливите знаења и вештини на поединците и за нивниот интелектуален капацитет. Тоа се зема предвид при составувањето на програмата и изборот на методите за обука. Менаџерите кои се максимално ангажирани во работата, тешко се согласуваат активно да учествуваат во обуката и, најчесто, бараат специјални програми кои ќе водат сметка за времето, кое кај нив се јавува како ограничувачки фактор. Затоа, тие, често пати и не прифаќаат да бидат учесници во обуката. Некои од нив се плашат

дека во текот на процесот на обука ќе се откријат некои нивни слабости, поради што даваат отпор, манифестираат скептицизам и сомнение спрема програмата за обука. Според тоа, односот спрема обуката од страна на членовите на организацијата претставува важен фактор за проектирање и организирање на програмата за обука.

Важна улога во процесот на обука им е доделена на инструкторите. Тие треба да имаат одлични комуникациски, перцептивни и интерактивни способности, да имаат харизма и солидни професионални познавања на областа која е предмет на обука. Како обучувачи се јавуваат поединци – непосредните раководители или специјалисти за човечки ресурси од организацијата или експерти вон организацијата. Независно од тоа кое лице ја врши улогата на инструктор (обучувач), тоа треба да има предвид дека програмата за обука треба да биде усогласена со стратегијата на бизнис асоцијацијата. Тоа значи дека остварувањето на стратегиските цели на бизнис асоцијацијата зависи од навременото усвојување на новите технологии, новите способности на вработените, новите облици на бизнис асоцијацијата, новото разбирање на управувачката практика и слично.

Од друга страна пак, проектирањето и организирањето на програмата за обука треба да води сметка и за ресурсите кои се неопходни за нејзина реализација: за плаќање на лицата кои ја вршат обуката, за обезбедување на соодветни технички средства и учебнички материјали, за плаќање на учесниците во обуката за времето додека таа трае, бидејќи во тој период тие не работат на своите работни места. Организирањето на програмите за обука претставува процес на соединување и заедничко дејствување на инструкторите, поединците кои учествуваат во обуката, материјално-техничката база и другите средства на определено место, во определено време и на одреден начин. При проектирањето и оформувањето на програмата за обука можат да се применат различни пристапи. Еден таков пристап е претставен во табелата 4.7.

Проектирањето и организирањето на програмите за обука нема само технички карактер. Напротив, активностите поврзани со тоа вклучуваат низа креативни елементи, кои треба да проценат низа варијабли, да донесат низа одлуки и решенија, да прават компромиси и да одредуваат приоритети. При тоа, крајната цел на програмата за обука останува неприкосновена: да овозможи усовршување и подобрување на извршувањето на работата. Секое оддалечување од ваквата цел значи нерационално трошење на ресурсите и ниска ефективност на обуката. Затоа, нужен чекор во бизнис асоцијацијата и извршувањето на програмата за обука е оценката на ефективноста на програмата.

Табела 4.7 Елементи на програмата за обука

Име на програмата за обука:
Основни карактеристики на учесниците: број, образование, професија
<ul style="list-style-type: none">• Какви знаења, способности и вештини треба да постигнат учесниците по завршувањето на обуката;• Кои се очекуваните резултати;• На кој начин ќе се проверуваат постигнатите резултати (стандарди);• Условите, во кои ќе се проверуваат постигнатите резултати (испити, тестови и друго).
Содржина на програмата: основни тематски подрачја на програмата за обука; врската на секое тематско подрачје со крајната цел на програмата; предавачи за секое тематско подрачје
Ресурси потребни за реализација на програмата: простор, технички средства, предавачи, хотел, материјали за учење, материјали кои им остануваат на учесниците и друго
Одговорни лица за одделни задачи и ресурси
План на програмата по денови и часови за време на одржувањето на обуката
Извор: Guest, D., Kenny, T. (1983), <i>A textbook of techniques and strategies in personnel management</i> , Institute of Personnel Management, London, p.154.

По идентификување на потребата за обука, неопходно е да се направи избор на соодветната обука. Во таа насока, неопходно е да се утврди:

- На кого е обуката наменета т.е. која е целната група;
- Кој ќе ја изврши програмата; и
- Кој тип на вештини треба да се развијат.

Процесот на идентификување на потребата треба да резултира со идентификување на специфични групи на вработени кои имаат потреба од обука во различни области. Доколку програмата за обука се однесува само на една област на знаења, неопходно е да се утврди која група ќе биде прва. Исто така, треба да се донесе одлука колку вработени ќе се обучуваат истовремено. Програмата за обука на вработените може да ја изведува еден или повеќе различни обучувачи – од непосредниот раководител и вработените во одделението за човечки ресурси, до колегата или интерен и екстерен експерт за одредена област. Изборот на изведувачот на програмата треба да биде прилагоден на барањата на конкретната програма, односно профилот на вработените и областите на знаење. Врз основа на овие информации, за секој учесник во обуката се формира целосна слика и, на тој начин, се одредува содржината на програмата за обука. Со програмата за обука можат да се стекнат и да се развијат различни знаења и вештини. Тие најчесто се групираат во следните групи:

- Базична писменост: пишување, читање, сметање;
- Базични технички знаења: одржување на техничката експертиза на вработените;
- Интерперсонални способности: комуникација, меѓучовечки односи, оценка на резултатите, лидерство, преговарање;
- Концептуално-интегративни способности: стратегиско и оперативно планирање, организациски дизајн, креирање на деловна политика.

Развивањето на овие знаења и вештини се одвива низ три нивоа почнувајќи од *најниско ниво* кое обезбедува знаење и вештини потребни за оперативна способност преку *средно ниво* со чија помош се развиваат одредени способности и завршувајќи со *стратегиско ниво* кое овозможува стекнување на фундаментални знаења. После дефинирање на изведувачите и знаењата кои им се потребни на учесниците во програмата за обука, потребно е да се определи најсоодветната обука. Обуката се разликува во зависност од тоа каде ќе се одржува, а со тоа се одредува и изборот на методите. Според методите, различните типови на обука може да се категоризираат во две:

1. Информациони методи кои се базираат на еднонасочна комуникација, кога на учесниците само им се пласираат информации од одредени области на знаења (предавања, самостојно учење од книга, материјали и слично) и
2. Експериментални методи, кои базираат на перманентна интеракција помеѓу инструкторот и учесникот (обука на работното место, инструктажа со помош на компјутери, обука на симулатори, деловни игри и симулации, студии на случај и анализа итн.).

Досегашната пракса утврдила кои програми за обука обезбедуваат најдобри резултати во зависност од видот на знаењето и нивото на знаење табела 4.8.

Надминувањето на стравот од пренесувањето на експертизата од страна на надворешни експерти, кое се смета дека е ризично, може да се реши со изготвување на обука - релевантна и реална колку што е можно, предвидена и подготвена да се справи со секој потенцијален трансфер на тешкотии.

Табела 4.8 Избор на соодветна програма за обука на вработените

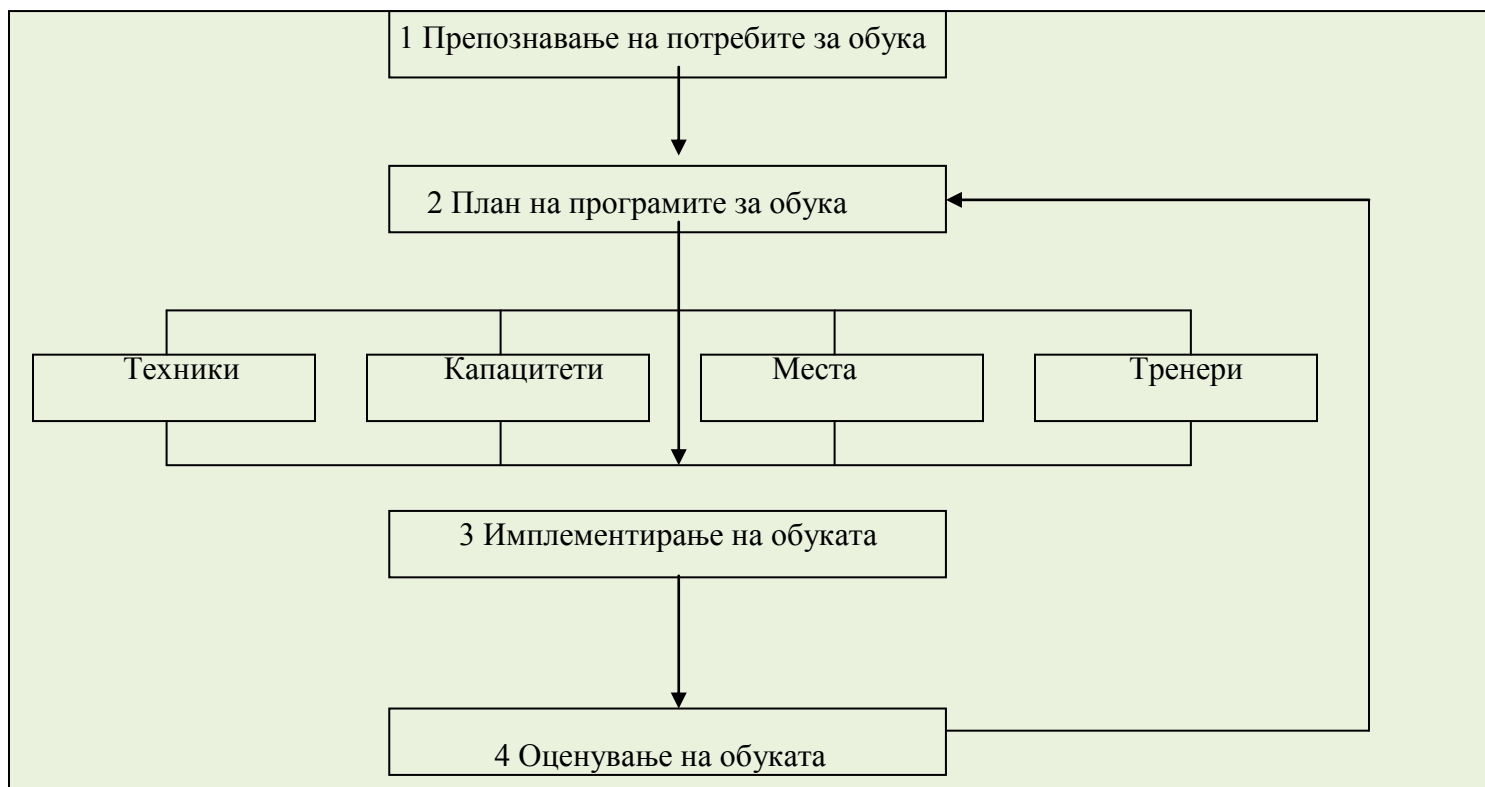
Ниво на знаење	Вид на знаење		
	Базична писменост и техничко знаење	Интерперсонални способности	Концептуално-интегративни способности
Фундаментално знаење	-Ротација на работните места -Инструктажа на работното место -Асистенција од страна на вработените	-Играње улоги -Формални курсеви-предавања	-Ротација на работните места -Симулација -Студии на случај
Развојни способности	-Ротација на работните места -Помош од непосредниот раководител -Симулации	-Играње улоги -Ротација на работните места -Помош од непосредниот раководител -Симулации	-Ротација на работните места -Помош од непосредниот раководител -Симулации -Студии на случај
Оперативна ефикасност	-Ротација на работните места -Помош од непосредниот раководител -Симулации -Соработка со екстерни институции -Инструктажа на работното место	-Играње улоги -Ротација на работните места -Помош од непосредниот раководител -Симулации -Инструктажа на работното место	-Ротација на работните места -Симулации -Студии на случај

Извор: Vonderem, Tj. (1973), "Choosing A Management Development Program-Decision Model", *Personnel Journal*, Vol.52, No.10, pp.907-912.

Поединците се со поголема веројатност да го применуваат наученото, кога сметаат дека не е премногу тешко, веруваат дека она што тие го научиле е важно, корисно и преносливо, се поддржани од страна на линиските менаџери, имаат работна независност, веруваат во себе и се посветени и ангажирани. Обуката треба да биде систематска по тоа што е специјално дизајнирана, планирана и имплементирана за да се исполнат дефинираните потреби. Тоа е овозможено од страна на луѓето кои знаат како да обучуваат

и влијанието на обуката е внимателно оценувано. Концептот се состои од едноставен четири-фазен модел, како што е илустрирано на слика 4.12: 1. Се идентификуваат потребите за обука, 2. Се одлучува каква обука е потребна за да се задоволат овие потреби, 3. Се користат искусни и обучени инструктори за спроведување на обуката и 4. Се следи и оценува обуката за да се осигура дека таа е ефективна.

Слика 4.12 Систематски модел на обука



Извор: Kraiger, K., Ford, J. K., Salas, E., (1993), "Application of Cognitive, Skill-Based and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No. 2, p.311.

Со цел утврдување на успешноста од реализираната обука во бизнис асоцијацијата потребно е да се направи оценување на обуката. Оценувањето на ефектите на обуката претставува процес со чија помош се собираат податоци за да се утврди користа која бизнис асоцијацијата и поединците ја имаат од спроведената обука. Со помош на оценувањето на обуката се добиваат информации за остварување на повеќе цели. Од една страна, тие информации служат за оценување на добрите и лошите страни на спроведената обука, врз основа на што ќе се подобрат програмите за обука во иднина. Од друга страна, бизнис асоцијациите вложуваат значајни средства во обука на своите вработени. Затоа, оценувањето на обуката ги утврдува направените трошоци за обуката и

ги спроведува со остварената корист од обуката. Информациите за оценувањето на обуката (Kraiger et al.,1993) исто така, влијаат на однесувањето на учесниците во обуката. Доколку тие знаат дека процесот на обука во кој учествуваат ќе се оценува, нормално е да се очекува да бидат промовирани за успешна реализација на програмата за обука.

Постојат два начина на оценување на обуката (Van Wart et al.,1993). Првиот начин на оценување е насочен на унапредување на самиот процес на обука: 1) Дали е обуката добро организирана? и 2) Дали се учесниците задоволни со обуката? Овој начин на оценување обезбедува информации потребни за унапредување на програмите за обука и главно се базира на собирање квалитативни информации (мислења за програмата, квалитетот на материјалите за курсевите) со помош на прашалници. Вториот начин на оценување се однесува на оценување на програмата за обука која се реализира со цел да се утврди степенот на промена на однесувањето на вработените како резултат на спроведените обуки. Овој начин на оценување, исто така, може да примени и мерење на финансиската придобивка од спроведената обука (принос на ангажираните средства) за самото трговско друштво.

Оценувањето се реализира врз основа на собраните квантитативни информации преку тестови, показатели на перформансите (бројот на несреќи).

Во менаџментот на човечки ресурси постојат повеќе пристапи за оценување на обуката. Најчесто е применуван пристапот на Kirkpatrick прикажано на табела 4.9, кој формирал модел од четири критериуми за оценување на обуката (Craig, 1996):

- Оцена на реакциите на учесниците во обуката спрема содржината на обуката;
- Оцена на знаењата што ги стекнале учесниците во програмата за обука, со споредување на тестовите за знаења на учесниците пред и после завршувањето на обуката;
- Оцена на промените во однесувањето на учесниците во обуката, ако се има предвид дека обуката, во крајна линија, треба да доведе до соодветни промени во однесувањето на поединците во работата;
- Оцена на резултатите на обуката врз зголемувањето на продуктивноста на трудот, зголемувањето на производството, подобрувањето на квалитетот на производите, намалувањето на трошоците и на отсуствата од работа. Во табелата 4.9. е даден приказ на kirkpatrick-ови критериуми за оценување на обуката.

Табела 4.9 Kirkpatrick-ови критериуми за оценување на обуката

Ниво	Критериуми	Фокус
1	Реакции	Задоволство на учесниците од обуката
2	Знаење	Усвојување на знаења, вештини, ставови, однесувања
3	Однесување	Подобрување на однесувањето на работа
4	Резултати	Деловните резултати кои учесникот ги остварува

Извор:<http://www.mindtools.com/pages/article/kirkpatrick.htm> (2012) accessed 22.02.2014

Кога се оценуваат *реакциите на учесниците* во обуката се подготвуваат посебни прашалници кои кандидатите ги пополнуваат, а кои содржат прашања од следниот облик:

- Во која мерка сте задоволни од содржината на програмата за обука?
- Дали инструкторот во текот на обуката успеваше да го задржи вашето внимание?
- Дали постои врска помеѓу вашето работно место и планираната кариера и програмата за обука?
- Дали низ обуката стекнавте нови знаења и вештини?

При обработката на овие информации треба да се има предвид дека реакциите на кандидатите се одликуваат со висок степен на субјективизам и дека нивните оценки за процесот на обука можат да бидат под влијание на многу други фактори кои не се поврзани со обуката. Кога се оценуваат *знаењата* стекнати со помош на обуката акцентот се става на тоа дали кандидатите совладале одредени знаења, принципи, методи или процеси кои ја сочинувале содржината на програмата за обука. Оцената се врши со примена на класичен испит или на разни тестови, во зависност од целите на обуката. Во оцената на обука *промените во однесувањето* на учесниците во обуката се употребуваат два метода: *набљудување* и *самооценување*.

1. Набљудувањето може да биде директно и индиректно. Кај директното набљудување инструкторот го набљудува однесувањето на кандидатот кој е вклучен во обуката во текот на целиот работен ден или во еден дел од него. Кај индиректното набљудување, пак, информациите за однесувањето на кандидатот во обуката на инструкторот му ги даваат лицата што непосредно се поврзани со кандидатот – непосредниот раководител, колегата или лицата кои му се подредени на кандидатот. Важни информации за однесувањето на кандидатот можат да се извлечат и од периодичните оценки на човечките ресурси, доколку во организацијата редовно се подготвуваат такви оценки.

2. Кај самооценувањето, како посебен метод на оценување, секој кандидат учесник во обуката одговара на прашање од следниот вид:

- Ќе промените ли нешто во Вашето однесување после завршувањето на обуката?,
- На кои промени ќе им дадете најголема важност?

При користењето на овој метод на оцена, често пати се употребуваат и мислењата на колегите или на раководителите заради проверка на одредени сознанија за однесувањето на кандидатот добиени со самооцената. Оцената на *резултатите* на обуката е најтешка за подготвување. Тука се анализираат промените кај низа показатели кои ги изразуваат резултатите на учесниците во обуката: зголемувањето на продуктивноста на трудот, подобрувањето на квалитетот на понудените услуги на членките, намалувањето на трошоците и на отсуствата од работа. При тоа, треба да се има предвид дека обуката претставува само еден фактор кој влијае на овие показатели. Нивниот конечен изглед е функција на дејството на голем број други фактори. Во оцената на резултатите, пред и после обуката, можат да се спроведат разговори и интервјуа, како со учесниците на обуката, така и со нивните раководители, и, на тој начин, да се откријат низа пречки за практичното спроведување на наученото од програмите за обука.

Со развитокот на менаџментот на човечките ресурси се зголемува бројот на критериумите за оценување на обуката. Најголем број автори посебно внимание посветуваат на уште еден показател за валоризација – *принос на ангажирани средства*. Овој показател се пресметува како однос помеѓу финансиски изразената корист од обуката и трошоците направени за неа. Целта е да се утврди дали ангажираните и потрошените средства во обуката даваат одреден придонес на вложените средства и колкав е тој принос. Извршените истражувања во европските земји покажуваат дека во валоризацијата на програмите за обука, најчесто, се употребуваат разни комбинации на презентирани методи. При тоа, првото место им припаѓа на разговорите со непосредните раководители на учесниците во обуката, а потоа доаѓаат оцените на реакциите на кандидатите веднаш по завршувањето на обуката. Значително помалку се застапени тестовите за оцена на знаењата, вештините и однесувањата на кандидатите пред и после завршувањето на обуката (Brewster, Hegewisch 1994). Ефикасното оценување на тренинг програмата претпоставува дека избраните критериуми за оценување треба да бидат квалитетни во поглед на релевантноста, сигурноста, диференцираноста и практичноста. Релевантноста се однесува на степенот до кој резултатите на обуката се поврзани со содржината на програмата за обука. Резултатите на обуката треба да бидат

валидна мерка на учењето, односно да бидат засновани на претходно дефинирани цели на учењето во текот на конкретната програма за обука – да нема содржини кои не се предвидени со обуката или да има недостатоци во поглед на мерењето на ефектите кои се дефинирани преку целите на обуката. Сигурноста се однесува на степенот на кој ефектите на обуката може континуирано да се мерат во текот на подолг временски период. Диференцираноста се однесува на степенот во кој перформансите на учесниците после обуката се целосно различни во однос на нивните претходни перформанси.

Стратегиската важност на одредени сектори како менаџмент на човечки ресурси, менаџмент на знаење и учење од претпријатието е во голем подем во последните години. За да се "преживее" глобалната конкуренција, неопходно е да се разбере нивниот сериозен удел и соодветно да се измери нивниот ефект и да биде соодветно оценет. Се јавува еден друг вид на комплексност при оценувањето на овие сектори заради нивната поврзаност со нематеријални и физички немерливи показатели, што пак го прави мерењето и оценувањето комплексно (Harazin, Pádár 2013).

ЗАКЛУЧОК

Врз основа на теоретските и емпириските истражувања на проблематиката на улогата на менаџментот за ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите можат да се извлечат следниве заклучоци:

1. Во однос на членството (доброволно или задолжително) кај македонските трговски друштва може да се извлече една генерална констатација која е изведена и согласно постојниот Закон за стопански комори, односно дека членството е доброволно, дека се работи за плурализам на коморско организирање во нашата земја што неминовно доведува до фактот на пред се` меѓусебна соработка меѓу бизнис-асоцијациите од една, но и соработка или зависност од владините институции зависно од одредениот настан кој се организира од друга страна. Иако навидум доброволното членство на коморите во нашата земја веднаш можат да наведе на заклучок дека кај коморите или бизнис-асоцијациите не постои зависност од владините институции, кога подлабоко се анализираат работите тоа и не е така. Зависноста некогаш се гледа и во репрезентативност и масовност на прикажување на ставовите, а некогаш и во условот за идна соработка што е и всушност во природата на бизнис-асоцијациите.
2. Во однос на имплементација на стандардот за квалитет ISO 9001:2008, во Република Македонија, во моментот на анализата, иако само Стопанската комора на Македонија е сертифицирана согласно ISO 9001: 2008, сепак сите останати бизнис-асоцијации имаат определени процедури за организација на бизнис-настаните. Некогаш тие процедури се во пишана форма, но некогаш се стихијни и непишани, согласно искуството или добрата поставеност во организацијата. Важно е да се подвлече дека сертификатите не секогаш се потврда за квалитетното организирање во институциите или процесите кои се опфатени со нив. Важна е нивната примена и доследност, како и контролата од страна на раководството со цел следење на неправилностите во работењето и можности за постојано подобрување.
3. Кога ги анализираме вработените во коморите, со цел да дадеме заклучоци дали бројноста влијае на квалитетот, констатираме дека стопанските комори во Република Македонија се мали по обем, односно генерално имаат од 1-10 вработени. Само Стопанската комора на Македонија не се вбројува во таа група на комори, односно е најбројна во поглед на вработените и логистиката, што анализирајќи ја ситуацијата може да биде предност, но може да биде и недостаток при организација или исполнување на задачите. Секако дека

бројноста во кадарот кој е вработен во одредена комора не секогаш значи и поефикасно работење на истата и поефикасно задоволување на потребите на своите членки.

4. Исто така, може да се потенцира и уште една важна констатација, а тоа е дека, иако постои доброволно членување во нашата земја кое асоцира на фер конкуренција во пазарна економија, поголема конкурентност, нудење на подобри и побројни услуги за членството, сепак постои еден голем ризик при ваквата поставеност на коморското организирање во Република Македонија, а тоа е ризикот од непостоење на национална репрезентативност на бизнисот. Тоа е така бидејќи согласно постојната законска регулатива едно исто трговско друштво може да членува во сите комори или бизнис-асоцијации или може да не членува во ниедна асоцијација која делува во нашата земја, а на крајот во Република Македонија нема единствен регистар на трговски друштва кои членуваат во коморите. Самите бизнис-асоцијации располагаат со своја база на трговски друштва. Оттука, кога од страна на коморите или другите бизнис-асоцијации се дава одредена состојба, секогаш постои случај на расцепканост, нерепрезентативност или нецелосна слика при прикажување на податоци или анализи на одреден сектор или гранка во Република Македонија бидејќи и без учество на едно трговско друштво кое може многу да ја смени сликата за секторот или гранката, сликата е непотполна. Според тоа, способноста и организираноста на државните институции кои се занимаваат со собирање и обработка податоците (како, на пример, Централниот регистар, Државниот завод за статистика и сл.), ќе биде во прибирање на целосни информации од сите бизнис-асоцијации при креирање на извештаи и прикажување на информациите по одредени категории и групи за бизнис-заедницата во нашата земја.
5. Од истражувањата, во однос на тоа какви се карактеристиките на бизнис-настаните во домашните комори или бизнис-асоцијации анализите упатуваат на донекаде идентична поставеност. Така, во однос на тоа како почнува организацијата на еден бизнис-настан и дали менаџментот директно го менаџира процесот на организација на тој бизнис-настан анализата покажува дека иницијативата за организацијата на еден бизнис-настан може да биде или на самата комора или на некое министерство или државна институција со потполна координација на самиот менаџмент. И при деталниот опис на целата постапка од почеток до крај на самата организација на еден бизнис-форум, сличностите се големи и карактеристиката е дека без одредување на партнери и целта на еден бизнис-настан не се ни почнува самата организација на конкретниот настан. Најголем ефект пак, сите домашни институции покажуваат дека за време на бизнис-настанот имаат Б2Б разговорите

меѓу домашните трговски друштва и странските претпријатија, како и добрата застапеност, односно транспарентноста преку пласирање на информациите од целиот одржан настан. Без промоција на крајниот резултат исто како да не се ни одржал настанот. Затоа, добро подготвениот материјал за промоција на целиот настан преку потенцирање на главната порака од бизнис-настанот има многу значајна улога. Соработката со некое министерство или државна институција е неопходна и честа појава. И кај странските комори анализираниите податоци се донекаде идентични бидејќи станува збор за организација на настани кои имаат идентични карактеристики и активности. Пристапот е во некои делови различен во поглед на поставеноста и карактеристиките на комората, но чекорите и алатките кои се користат се слични и исто применливи.

6. Во однос на клучното прашање кое го дава одговорот за потребата од постоење на една или повеќе комори, односно прашањето кое ја објаснува поставеноста на коморското организирање во Република Македонија, а тоа е дали треба да има мешање во организацијата на повеќе бизнис-асоцијации или комори при организацијата на еден бизнис-настан или таа улога да припадне на една комора, анализираниите комори од Република Македонија сметаат дека е неопходна соработка и дека истата доведува до синергија и подобра поврзаност што делува и позитивно на членството, но од друга страна и наведуваат дека главен организатор и носител на клучни настани не само во земјата туку посебно во странство, со договор меѓу коморите треба да биде една комора, а сите останати да учествуваат (и при поделба на обврските и привилегиите и при поделба на трошоците за организација на еден настан). Оваа констатација не е случај кај странските бизнис-асоцијации или комори, особено оние кои се организирани на задолжителна основа. Сите потенцираат дека е потребна соработка, но таа соработка е само про-форма, бидејќи сите тие кои соработуваат од своја страна имаат свои загарантирани приливи и немаат проблеми при распределба на трошоците во организација на било кој настан па оттука и немаат потреба и во поделба на организацијата кога се организира одреден настан. Сите се независни во својата организација и кога постои задолжителност во коморското организирање имаат и репрезентативност и немаат потреба од помош од други организации освен од соработка со државните институции кои секако дека имаат влијание во нивното организирање.
7. Кога говориме за сублимирање на заклучоците на анализите во делот за важноста на човечките ресурси, односно важноста на улогата на менаџментот за ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите, македонските стопански комори

наведуваат дека правилното менаџирање, координацијата со останатите делови од Комората придонесува и е многу важна за адекватно претставување и промовирање на бизнис-можностите на трговските друштва, но и генерално на целата на економија. Тие се на мислење дека менаџментот треба да биде директно вклучен во организацијата на еден бизнис-настан од почеток до крај, особено од содржински и корективен аспект. Многу е важно менаџментот да има целосна контрола на самиот настан, бидејќи само со таков пристап се постигнува целта од бизнис-настанот во однос на поврзување на домашните трговски друштва со странските претпријатија, но и во однос на потенцирање и испраќање на правилната и јасна порака до пошироката јавност, Владата и другите клучни чинители во креирање и исполнување на поставените задачи.

8. Од аналитиката, по групи на прашања може да се потенцира дека од аспект на сигурноста во поглед на финансиската кондиција на коморите и репрезентативноста која странските комори со задолжително членство ја имаат, тие се во предност пред македонските стопански комори, пред сè поради фактот што кај анализираните странски комори над 80% се комори со континентален модел на организирање, односно се комори со задолжително членство. Но, овој модел на организирање странските анализирани комори ги наведува на неминовната соработка со државните институции, и со тоа и диктирање на условите на организација на настаните, како и останатите активности кои ги исполнуваат кон своето членство.
9. Постапката на почнување на еден бизнис-настан скоро да е идентична и кај македонските и кај странските комори, пред сè поради податокот дека и едните и другите доколку немаат стандарди за квалитет кои ги налагаат процедурите за организација на бизнис-настан, сепак сите имаат одредени интерни процедури за добра организација на активностите од овој вид. Поголема е разликата во поглед на оценувањето на успешноста и мерливоста на бизнис-настаните на коморите со различна организациона поставеност и различно коморско организирање. Така коморите со задолжително членство поголемо внимание посветуваат на медиумската застапеност на самиот настан отколку на бројот на учесниците и квалитетот на самата организација. Тоа се изведува како заклучок секако од анализите, иако не буквално се однесуваат така коморите од овој тип на организација. Во принцип и се потврдува тезата дека не секогаш бројот на учесниците на еден настан ја условува и успешноста на истиот. Но тука, повторно, заради природата на нивното организирање, кај овие комори каде постои задолжително членство повеќе е важна медиумската застапеност и проследување на информацијата до пошироката јавност повеќе

како реклама и одржување на рејтингот на комората, отколку на тоа да го задржат своето членство со нудење на квалитетен настан. Овде не се поставува прашањето дека, доколку едно трговско друштво не било задоволно од организацијата на бизнис-настанот, постои опасност од откажување на членството во таа комора, пред сè` поради фактот дека трговското друштво нема друг избор, односно во земјата постои само една комора.

- 10.** Од анализата дали странските комори со задолжително членство соработуваат со државните институции, се донесува заклучок дека, повторно со оглед на нивната природа на организирање, соработката е неминовна и задолжителна, па оттука и условите за организирање на бизнис-настаните се поставени од самиот почеток од страна на државните институции.
- 11.** Во однос на прашањето во истражувањата, дали е потребно да има повеќе комори во организација на бизнис-настаните, странските комори, поттикнати од секојдневното работење, дури и да не размислуваат на податокот како би се организирале тие доколку кај нив има плурализам во коморско организирање. Сигурноста од постоењето на една комора ги наведува на едноставен одговор дека соработката со повеќе бизнис-асоцијации е пожелна, но без притоа да ги наведат последиците од мешање на повеќе асоцијации и создавање непријатна слика во препознавање на тоа каде членките припаѓаат и зошто истите членуваат во толку многу бизнис-асоцијации.
- 12.** Кога говориме за прашањето на важноста на правилното менаџирање на човечките ресурси и ефикасното насочување на силата и ресурсите во коморите, сите странски комори ја потенцираат подеднакво важноста и го потенцираат тимското работење за остварување на подобри резултати, но секако и правилното менаџирање и координацијата на сите сектори во комората. Генерално, потенцираат дека неправилната примена на менаџментот на сите ниво во нивната комора може да доведе до прикажување лоша слика за самата институција, но и секако за земјата од каде потекнува комората.
- 13.** Од анализираното по пат на интервју кај македонските трговски друштва може да се даде една општа констатација дека во трговските друштва и со домашен и со странски капитал, многу е значајна одреденоста на високиот менаџмент во развојот на човечките ресурси и посветеноста за постојана обука на кадарот. Претежно сите анализирани трговски друштва имаат годишна програма за обука на кадарот, а во поглед на тоа дали обуката на вработениот и неговото знаење може да придонесе до развој на одреден сегмент па и до развој на целото трговско друштво, одговорот е секаде потврден.

- 14.** Во однос на тоа кој настан или услуга која се нуди од коморите или бизнис-асоцијациите е најмногу користен и корисен во нивното работење, над 90 % од нив потенцираат дека тоа се директните настани и личните контакти кои ги остваруваат со странски претпријатија или другите институции зависно од нивните потреби и барања. Сите домашни трговски друштва ги анализираат ефектите од одржаните обуки и ја мерат корисноста преку воспоставени процедури или софтверски решенија, но и со директно следење на вработениот во сите процеси во кој е истиот инволвиран на работното место по завршување на неговата обука.
- 15.** Во делот на користење на услугите на македонските трговски друштва кои ги нудат коморите, може да се подвлече големата корисност на бизнис-форумите и директните средби кои тие сакаат да ги остваруваат со партнерите, како и постојаната едукација на нивниот кадар кој со своите вештини и знаење по завршените обуки можат да придонесат за развој на самото трговско друштво.
- 16.** Со заокружување на докторската дисертација може полесно да се потенцира и да се подвлече колку е значајна улогата на менаџментот во бизнис-асоцијациите, за ефикасно остварување на нивните цели. Колку менаџментот правилно ќе ги насочи активностите во развојот на вработените во бизнис-асоцијацијата со цел да извлече максимум од нив и да ги насочи во насока на задоволување на барањата и потребите на своите членови, зависи од правилната примена на менаџментот во сите процеси и делови на постоење на бизнис-асоцијацијата. Успешноста на менаџментот секако дека е условен од тимот на вработените кои работат и се распоредени во различни организациони делови, како и од буџетот на асоцијацијата со кој располага за извршување на одредените активности, но менаџментот е тој кој со своите знаења, искуства и комуникациските способности може да биде подобар или помалку добар во споредба со конкуренцијата на пазарот.
- 17.** Посебно е потенцирана обуката на вработените како област од управувањето со човечките ресурси со која се остварува функцијата за развој на работните кадри. Често застапено сфаќање е дека една асоцијација не ја сочинуваат само работните процеси, услугите или производите што ги нуди, туку дека ја прават луѓето, носителите на активностите. Преку развојот на вработените, секоја асоцијација го обезбедува и својот развој. Следствено на тоа, инвестирањето во човечкиот капитал овозможува зголемување на квалификациите и компетенциите на вработените, подобрување на нивната изведба и квалитетот на работењето. Обуката разбрана како начин за подобрување на компетенциите на вработениот со цел да се постигнат работните цели и да се подобри изведбата на

работното место, не доведува само до подобрување на капацитетите на вработените, туку претставува и средство за унапредување и задржување на кадрите во бизнис-асоцијацијата, а придонесува и за нивна мобилност во службата. Од голема важност е менаџментот во бизнис-асоцијациите да го прифати ова разбирање за обуката и да посвети поголемо внимание кон оваа функција од управувањето со човечките ресурси. Грижата за вработените и за нивниот развој, претставува стратешки аспект на обуката. Бизнис-асоцијацијата треба да планира на годишна основа како ќе се остварат развојните потреби на вработените, со цел да го оптимизира функционирањето и да ги постигне своите цели. Обуката на вработените треба да биде поврзана со стратешките документи на комората/бизнис-асоцијацијата. Од аналитиката во овој сегмент кај Стопанската комора на Македонија се покажа дека е така. При дефинирањето на општите и конкретните цели што треба да се реализираат, треба да се идентификуваат и потребните обуки и развој за вработените. Следствено и планот за обука на вработените треба да обезбеди дека обуката навистина ги поддржува целите, иницијативите и активностите од стратешките документи. Оттука, бизнис-асоцијациите треба да имаат систематски пристап кон обуката. Процесот на управување со обука опфаќа неколку фази. Најнапред се идентификуваат потребите од обука, потоа се определуваат активностите што треба да се преземат за реализирање на обуката и конечно се проценуваат резултатите од обуката. Фазите од систематскиот пристап кон обуките соодветствуваат на фазите, неопходни за успешна реализација на секој работен процес: анализа, планирање, извршување и контрола. Оттаму, првата фаза од систематскиот пристап кон обуките т.е. анализата на потреба од обука, се однесува на анализа на проблемот кој постои и утврдување на потребите од обука. Во втората фаза, т.е. дизајнирањето на обука, се планира начинот на кој обуката ќе се спроведе, а врз основа на резултатите од претходно направената анализа. Третата фаза го опфаќа извршувањето, односно спроведувањето на обуката и последната фаза ја опфаќа контролата на тоа што е спроведено, односно на оценување на обуката. Секоја фаза е подеднакво значајна за ефективно спроведување на обуката и за остварување максимални ефекти од неа. Затоа на секоја фаза треба да ѝ се пристапи со посебно внимание. Потенцирано е дека обуката може да се спроведе низ различни облици, но општо гледано, посакувана цел од обуките е подобрување на изведбата на задачите поврзани со работното место или подобрување на изведбата на бизнис-асоцијацијата како целина. Но, квалитетот на резултатите од обуката пред сè зависи од квалитетот на податоците со кои се утврдуваат потребите од обука. Доколку потребите за обука не се соодветно

идентификувани, многу обуки ќе започнат без никаква причина, ќе продолжат без никаква намена и ќе завршат без резултат. А резултатите од обуките на вработените се повеќе од неопходни со цел кадарот да нуди подобри услуги за своето членство. Натпреварот во услови на пазарна конкуренција и плурализам во коморското организирање, случај во Република Македонија, е постојана едукација на вработените во коморите со цел истите да ги следат барањата на своите членки и да бидат постојано ажурирани со најнови информации кои ќе бидат пренесени кај трговските друштва.

- 18.** Во бизнис-асоцијациите со цел постигнување ефикасност на стратегискиот менаџмент во пракса и со цел ефикасно и ефективно остварување на целите и задачите на бизнис-асоцијациите потребно е да се разбере пред се` значењето и неопходноста на стратегискиот менаџмент во работењето, и благодарение на правилната примена на менаџментот во бизнис-асоцијациите и соработката меѓу секторите, да се умее да се поврзе функцијата на менаџментот на човечки ресурси со стратегиските цели на асоцијацијата. Исто така, многу е важно бизнис-асоцијацијата со помош на вработените да може да ги определи главните стратегиски улоги на менаџментот на човечките ресурси, да избере модел за стратегиски менаџмент на човечки ресурси соодветен за својата организациона поставеност, адекватно да го имплементира избраниот модел на стратегиски менаџмент на човечки ресурси и да се осигура дека вработените на бизнис-асоцијацијата ги знаат стратегиските цели и нивната улога во остварувањето на истите. За постигнување успех во бизнис-асоцијацијата преку правилно користење на сите алатки на успешен стратегиски менаџмент, потребно е согледување од страна на целиот тим на правилната примена на организацискиот дизајн или ре-дизајн, односно сите да имаат јасна слика за тоа како работите кај нив треба да бидат структурирани за да функционираат во насока на остварување на стратегиските цели на бизнис-асоцијацијата наведени во годишните планови и развојни програми. Успешниот менаџмент, преку успешно применување на критичка анализа на работата за дизајнирање на работните места и улоги на вработените, ќе може да одговори на следните прашања: Кои се адекватните методи за анализа на работата во нивната асоцијација? Како да се групираат работните активности? Какви линии и методи на комуникација треба да се воспостават? Како да им се помогне на вработените да ја сфатат нивната улога и улогата на колегите во остварувањето на организациските цели? Како да се реши вечната „организациска дилема“ на успешно поврзување на индивидуалните со организациските цели? Како да се обезбеди доволно ниво на флексибилност на бизнис-асоцијацијата за следни промени при креирање на

описите и спецификациите на работни места? Како да се управува со промените вообичаени при редицајнирање на организационата поставеност и како најдобро да се справат со очекуваниот отпор во асоцијацијата? Сето ова е во функција на подобро организирање на тимот во самата бизнис-асоцијација со цел држење на позицијата лидер во коморското организирање.

- 19.** Одговорните за човечки ресурси не само што придонесуваат за развојот на бизнисот преку стратешко управување со човечкиот капитал, туку и самата професија станува популарен избор поради можноста да се изгради вистинска кариера. Сложена е проблематиката на управување со човечките ресурси, гледано како процес на извршување на низа активности и функции со цел, луѓето, како најважни ресурси, да дадат придонес на најефективен и најефикасен начин. Затоа од страна на менаџментот потребно е да се разбере суштината на регрутацијата на човечките ресурси и да се определи структурата на процесот на регрутирање на човечките ресурси. Потребно е определување и успешно идентификување на предностите на интерните и екстерните извори на регрутирање кандидати за слободните работни места, како и одредување на суштината на селекцијата на човечките ресурси и, на крајот, секако, успешно дефинирање на целите на селекцијата на човечките ресурси и основните етапи на процесот на селекција на човечките ресурси. Менаџментот треба да избере квалитетни критериуми за селекција на човечките ресурси и професионално да ги применув разните методи на селекција на човечките ресурси, водејќи сметка за нивната сигурност и валидност. Потребно е правилно да се разбере што претставува управување со мерење на резултатите на вработените и работниот учинок и кои процеси го сочинуваат. Особено вниманире треба да се насочи кон разбирање на односите кои постојат со другите работни процеси и начините кои може да се искористат за полесно и поефикасно управување со работата. И секако, потребно е правилно насочување на вработените и откривање на концептите на заработка, како и системите на мотивација и наградување на вработените. Потребни се различни начини на мотивација бидејќи ефектите што ги постигнуваат се различни во зависност од видовите на мотивација кај вработените. А менаџментот треба да знае каков критериум каде да примени. Сето ова е во насока на подобро исполнување на обврските и задачите на тимот во коморите или бизнис-асоцијациите кој го опслужува своето членство.
- 20.** На крајот, од анализата се потенцира дека е потребно да се прави разграничување на врските и односите меѓу обуката и развојот на човечките ресурси, а менаџментот е тој кој ги одредува потребите за обука во асоцијацијата и целите на истата. Менаџментот и

неговата правилна улога потребно е да извршат избор на вработените во асоцијацијата кои имаат потреба од обука, потоа да ја одредат содржината и структурата на програмата за обука, како и да извршат избор на соодветни методи за обука. Иако постојат повеќе стратегии на развојот на човечките ресурси совладувањето и постигнувањето на успех зависи од вложеното на секој поединец.

- 21.** Во бизнис-асоцијациите потребно е да се направи и разлика меѓу менаџментот и лидерството, односно кои задачи стојат пред која улога. Обично претседателите на бизнис-асоцијациите се лидерите кои се грижат за целокупното окружување и преговарање со соодветните чинители на економската политика со цел да обезбедат поволна работна средина за делување, а менаџерите-извршните директори, се тие кои интерно се грижат за своите вработени и преку примена на своите знаења, искуство и вештини ги насочуваат поедините ресурси за постигнување на целите на бизнис-асоцијациите. Менаџерите се тие кои своите вработени преку различни алатки ќе ги научат како освен самите себе да го развиваат и својот тим, како да се справат со конфликтите и стресните ситуации и како да постигнат максимални резултати во своето окружување. А со сето тоа ќе бидат и поефикасни при остварување на своите активности во насока на задоволување на потребите и барањата на своите членови.

РЕФЕРЕНЦИ

1. Aaker, D. A., Kumar, V., Day, G. S. (2008). *Marketing research*. John Wiley & Sons, London.
2. Ab Hamid, N. R., Razak, U. T. A., Akhir, R. M., Cheng, A. Y. (2007), "Social media: an emerging dimension of marketing communication", *Journal of management and marketing research*, vol.12. pp.4-11.
3. Alderton, J., Cole, G., Senker, P. (1998). *Development of knowledge and skills in employment*. University of Sussex Institute of Education, Brighton.
4. Alibabić, M. (2012), "Mobilni i sms marketing", *Business Consultant/Poslovni Konsultant*, Vol.4, No.20, pp.75-83.
5. American economic Association, (1936), "Minutes of the Bussiness meetings of the American economic association, 1935", *American economic review* ,Vol.26, p.294.
6. Ana-Maria, G., Constantin, B., Cătălina, R. (2009), "The strategic performance management process", *Annals of Faculty of Economics*, Vol.18, No.4.pp.276-279.
7. Ang, L. (2011), "Community relationship management and social media" *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol.18.No.1, pp. 31-38.
8. Ankrah, E., Sokro, E. (2012), "Human resource information system as a strategic tool in human resource management", *Problems of Management in the 21st Century*, Vol.5, pp.6-15.
9. Argyris, C. (1992), *On Organizational Leraning*, Blackwell, Cambridge.
10. Armstrong, M., Taylor, S. (2014), *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page Publishers, London.
11. Babić, M. (1996), *Međunarodna ekonomija*, MATE, Zagreb.
12. Badawy, M. K. (2007), "Managing human resources", *Research-Technology Management*, Vol.50, No.4, pp.56-74.
13. Bahtijarevic, F. (1999), *Management Ljudskih Potencijala*, Golden Marketing, Zagreb.
14. Ballou, H. (2002), *Business Logistics Management*, Prentice Hall, New Jersey.
15. Bandura, A (1977), *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

16. Bardia, G. (2010), “Smart Communication: The Key to Managing Your New Age Business”, *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol.4, No.4, pp. 27-33.
17. Belch, G. E., Belch, M. A. (2003), *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective*. The McGraw– Hill, New York.
18. Bennett, R. (1998), *International marketing: Strategy, planning, market entry & implementation*, Kogan Page.
19. Bennett, R. J. (2000), “The logic of membership of sectoral business associations”, *Review of Social Economy*, Vol.58, No.1, pp. 17-42.
20. Bennett, R. J., Robson, P. J. (2011), “Exploring the use of trade and professional association services”, *Applied Economics*, Vol.43, No.13, pp. 1595-1605.
21. Berendt, C. J., Christofi, A., Kasibhatla, K. M., Malindretos, J., Maruffi, B. (2012), Transformational leadership: Lessons in management for today. *International Business Research*, Vol.5, No.10, p.227.
22. Berry, L. (1996), *The Power of Internal Marketing-Building a Values Based Corporate Culture Good Reading*, Good Reading Books, Boston.
23. Bertini, M., Gourville, J. T. (2012), “Pricing to create shared value”, *Harvard Business Review*, Vol.90, No.6, pp.96-104.
24. Bird, H. (2012), “Achieving your objectives”, *Training Journal*, p.25-28.
25. Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008), “Management innovation”, *Academy of management Review*, Vol.33, No.4, pp.825-845.
26. Black, C., Lauren, G. (2001). *The PR Practitioner's Desktop Guide*, Hawksmere, London.
27. Bredmar, K. (2011), “Management Control: A process that creates organizational meaning”, *Global Business and Management Research*, Vol.3, No.2, pp.106-118.
28. Brewer, P. D., Brewer, K. L. (2010) “Knowledge management, human resource management, and higher education: a theoretical model”, *Journal of Education for Business*, Vol.85, No.6, pp.330-335.
29. Brewster, C., Hegewisch, A. (1994), *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey*, Routledge, London.
30. Brinkley, I. (2006). *Defining the knowledge economy. London: The work foundation*, Vol. 19.

31. Bryson, J. M., Anderson, S. R., Alston, F. K. (2011). *Implementing and Sustaining Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, New York.
32. Burton, R. M., Obel, B., DeSanctis, G. (2011). *Organizational design: A step-by-step approach*. Cambridge University Press, Cambridge.
33. Byrnes, W. (2001), *Decisions Strategies and New Ventures-Modern Tools for Top Management*, George Allen and Unwin LTD, London.
34. Camilovic, S. (2009), “Basics for Applying a Contemporary Concept for Human Resource Management”, *Tourism and Hospitality Management*, Vol.15, No.2, pp.217-228.
35. Carlson, M., Donohoe, M. (2010). *The executive director's guide to thriving as a nonprofit leader*, John Wiley & Sons, New York.
36. Chakrabarty, S., Brown, G., & Widing, R. E. (2012), “The Role of Top Management in Developing a Customer-Oriented Sales Force”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.32, No.4, pp.437-449.
37. Chakrabarty, S., Brown, G., Widing II, R. E. (2013), “Distinguishing between the roles of customer-oriented selling and adaptive selling in managing dysfunctional conflict in buyer–seller relationships”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.33, No.3, pp.245-260.
38. Chan, I., Chao, C. K. (2008), “Knowledge management in small and medium-sized enterprises”, *Communications of the ACM*, Vol.51, No.4, pp.83-88.
39. Charles, J.E., Hofer W., (1998), *Distribution Channels in High Technology Companies*, Oxford University Press, New York.
40. Chlebišová, E., Kyzeková, J., Zajarošová, M. (2011), “New approaches to the business-to-business marketing communication”, *Economics & Management*, Vol.16, pp.1231-1237
41. Ćmiel, S. (2011), “Personal and managerial competences in the organization management “, *Human Resources: The Main Factor of Regional Development*, Vol.5, , p.84-91.
42. Ćmiel, S. (2011). Personal and managerial competences in the organization management. *Human Resources: The Main Factor of Regional Development*, (5).
43. Collins, C. J., Clark, K. D. (2003), “Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human

- resource practices in creating organizational competitive advantage”, *Academy of management Journal*, Vol.46, No.6, pp.740-751.
44. Dubois, D., Rothwell, W., Jo King Stern, D., Kemp, L., Brealey, N., (2010), “Competency-Based Human Resource Management: Discover” *New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers Paperback*, pp. 256-257.
45. Cooper, G. (1997), *Winning at New Products*, Addison-Wesley Publishing Company, Boston.
46. Ćosić, L. (2012), “Marketinška funkcija u razvoju javno privatnog partnerstv”, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Istočnom Sarajevu*, Vol.6, pp.215-229.
47. Cottrell, S. (2010), *Skills for Success: Personal Development and Employability*, Palgrave Macmillan, New York.
48. Cox, J. B., Radwan, S. S. (2015). *ASAE Handbook of Professional Practices in Association Management*. John Wiley & Sons, New York.
49. Cox, J. B., (2007), *Professional Practices in Association Management: The Essential Resource for Effective Management of Nonprofit Organizations*. ASAE & the Center for Association Leadership, New York.
50. Craig, R. L. (1996), *The ASTD training and development handbook: A guide to human resource development*, McGraw-Hill, New York
51. Crews, T. B., Stitt-Gohdes, W. L. (2012), “Incorporating Facebook and Twitter in a service-learning project in a business communication course”, *Business Communication Quarterly*, vol.75, No. 1, p.76-79.
52. Crnkovic, J. (1997), *Decision Support Systems for Strategic Management*, Ekonomski fakultet, Beograd.
53. Crockford, D. (2002), *Strategic Management in Privatized Businesses*, Strategic Planning Society, Oxford.
54. Crowther, P. (2010), “Marketing space: a conceptual framework for marketing events”, Vol.10, No.4, pp.369-383.
55. Czinkota, M., Iikka, A., Ronkainen, M., Moffett H. (2005), *International Business*, South-Western Thomson, Mason.
56. Daft, R.L., (2012), *Management*, Thomson Higher Education, Mason.
57. Dahlman, C. J., Aubert, J. E. (2001). *China and the knowledge economy: Seizing the 21st century*, World Bank Publications, Washington.

58. Dakle, S. (2013), “Event Management: A Study of Problems and Prospects”, In *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, Vol. 8, No. 2, p. 202-207.
59. Daniel, M., Daniel, Ş., Mihaela, C., & Alina, F. (2008), “Events and their importance in strategic marketing communication”, *Analele universităţii din oradea*, Vo.17, No.4, pp.977-981.
60. De Klerk, S., Kroon, J. (2008), “ Business networking relationships for business success”, *South African Journal of Business Management*, Vol.39, No.2. p.25-35.
61. Dent, C. M. (2002). *The European economy: the global context*. Routledge, London.
62. Dessler, G. (2005), *Human Resource Management*, 10th edition, Prentice Hall, New Jersey.
63. Dobbs, M. E., Pisarczyk, T. (2012), “The MOWST Matrix for nonprofit strategic decision making”, *Journal of Business, Society and Government*, Vol.4, No.1, pp. 29-45.
64. Doner, R. F., Schneider, B. R. (2000), “ Business associations and economic development: Why some associations contribute more than others”, *Business and politics*, Vol.2, No.3, pp.261-288.
65. Doyle, P. (2002), *Marketing Management*, 3rd edition, Prentice Hall, New Jersey.
66. Ioana, A., Bacalip, L., El Khayat, G., (2011), “Novel tools managing human needs and communications in HR Management“, *Review of Management and Economic Engineering*, Vol.10, p.147.
67. Dropkin, M., Halpin, J., La Touche, B. (2007). *The Budget-Building Book For Nonprofits: A Step-by-Step Guide For Managers And Boards*, The Jossey-Bass Nonprofit Guidebook, San Francisco.
68. Dumitrana, M., Radu, G., Glăvan, M. E., Jinga, G. (2011), “Effective and Efficient Tools in Human Resources Management Control”, *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series*, Vol.63, No.3. pp.59-66
69. Đuričin, D., Janošević, S. (2009), “Strategijska analiza ljudskih resursa”, *Ekonomске teme*, Vol.47, No.1, pp.1-46.
70. Đurović, M. (2012), “Human resources management: Strategic aspect”, *Management-časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol.17, No.62, pp.83-88.
71. Duygulu, E., Çıraklar, N.(2009), “Effects of leadership on team effectiveness”, *Ege Academic review*, Vol.9, No. 2, p.389-400.

72. Ellis, N. (2010), *Business to business marketing: Relationships, networks and strategies*, Oxford University Press, Oxford.
73. Ernstthal, H. L., Jones, B. (1996). *Principles of association management*.
74. Everett, K., (2013), "Organization as strategy", *Annual international conference of enterprise marketing and globalization*, Global science and technology forum, Singapore, pp.147-150.
75. Florea, N. V., Goldbach, I., Goldbach, F. (2011), "Relationships between human resources management and organizational culture", *Proceedings Conferința internațională ECMLG*, pp.486-496.
76. Flynn, W., Mathis, R. L., Jackson, J., Valentine, S. (2015). *Healthcare human resource management*, Cengage Learning, Stamford.
77. Foray, D. (2004), *Economics of knowledge*, MIT press, Massachusetts.
78. Frame, D. (2003), *Managing risk in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
79. Franken A., Edwards E., Lambert, R., (2009), "Executing strategic change; understanding the critical management elements that lead to success", *California management review*, Vol.51, No.3, pp.49-73.
80. Franklin, C. L. (2013). Developing Expertise in Management Decision-Making. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol.12, No.1, pp.21-37.
81. Frigo, M. L. (2004), "Strategy and execution: A continual process", *Strategic Finance*, Vol.85, No.10, pp.7-9.
82. Fu, Y. K. (2011) "Marketing activities management in SMEs: An exploratory study", *Human Systems Management*, Vol.30, No.3, pp.155-166.
83. ¹Gagne, R M (1977) *The Conditions of Learning*, 3rd edn, Rinehart and Wionston, New York, pp.23
84. Gailbraith, J. (2002). *Designing organizations: An executive guide to strategy, structure, and process*, Jossey-Bass, San Francisco.
85. Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2001). *Designing dynamic organizations: A hands-on guide for leaders at all levels*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
86. Gapatiene, I., (2003), "Knowledge management in organisations", *Management of organisations Systematic Research*. Vol. 28, pp.55-69.
87. Gill, M. (2008). " 7 Measures of Success: What Remarkable Associations Do That Others Don't" by The Center for Association Leadership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, p.112

88. Ginter, P. (2000), *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, Strategic Planning Society, Oxford.
89. Globberman, S. (1999), *Fundamentals of International Business Management*, Prentice-Hall International, New Jersey.
90. Grant, R. (2005), *Contemporary Strategic Analysis*, Blackwell Publishing Malden, Mason.
91. Griffin, R. (1990), *Management*, 3rd edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
92. Griffin, R. (2014), *Complete Training Evaluation: The Comprehensive Guide to Measuring Return on Investment*, Kogan Page Publishers, London.
93. Griffin, W., Pustay, R. (2002), *International Business – A Managerial Perspective*, 3rd edition, Prentice Hall, New Jersey.
94. Gudonavicius, L., Bartoseviciene, V., Saparnis, G. (2009), “Imperatives for enterprise Strategists”, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, Vol.61, No.1, pp.75-82.
95. Guest, D., Kenny, T. (1983). *A textbook of techniques and strategies in personnel management*, Institute of Personnel Management, London.
96. Guga, L. (2010). „Environment Factors to Achieve Strategic Objectives in Companies “. *Advances in Biology, Bioengineering and Environment*, Vol.3, pp.136-141.
97. Haines, V. Y., Lafleur, G. (2008), “Information technology usage and human resource roles and effectiveness”, *Human Resource Management*, Vol.47, No.3, pp.525-540.
98. Harazin, P., Pádár, K. (2013), “Measuring and evaluating the added value of human resources management, knowledge management, and organisational learning”, *International Journal of Management Cases*, Vol 15, No.4, p.37-47.
99. Harmancioglu, N., Grinstein, A., Goldman, A. (2011). Should top management Get involved In market information collection efforts?. *GfK Marketing Intelligence Review*, Vol.3. No.2, pp. 44-49.
100. Harris, N. (2001), *European Business*, Macmillan, London.
101. Harrison, R. (2011), “Learning and development”, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol.26, No.1., p.287.
102. Hawley, J. D., Taylor, J. C. (2006), “How business associations use interorganizational networks to achieve workforce development goals:

- Implications for human resource development”, *Human Resource Development International*, Vol.9, No.4, pp.485-508.
103. Heyman, D. R. (2011). *Nonprofit management 101: A complete and practical guide for leaders and professionals*. John Wiley & Sons, New York.
104. Hill, C. (2005), *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill Irwin, London.
105. Hill, C., Jones, G., Schilling, M. (2014). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning, London
106. Hitt, M., Ireland, R. D., Hoskisson, R. (2012). *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning, London.
107. Hitt, M., Ireland, R. D., Hoskisson, R. (2012). *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning. Mason.
108. Hodgetts, R. M., Luthans, F., Doh, J. P. (2006). *International management: Culture, strategy, and behavior*. McGraw-Hill Companies, London..
109. Honey, P (1998) The debate starts here, *People Management, Vol.1* p.28
110. Honey, P ,Mumford, A (1996) *The Manual of Learning Styles*, 3rd edn, HoneyPublications, Maidenhead.
111. Howard, J., Richard, D. (2001), *Marketing Management, Operating, Strategic and Administrative*, New York
112. Hultman, M., Robson, M. J., Katsikeas, C. S. (2009),”Export product strategy fit and performance: an empirical investigation”,*Journal of International Marketing*,Vol.17, No.4,pp. 1-23.
113. Hume, C., Hume, M. (2008),”The strategic role of knowledge management in nonprofit organisations”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol.13, No.2,pp.129-140.
114. Hunger, D., Thomas, L. (1996), *Strategic Management*, Addison -Wesley Publishing Company, Reading.
115. Hutt, M. (2007), *Business marketing management*, Thomson South-Western, Mason.
116. Ivanović, M., Antić, Z. (2011). “Evaluation of results of nonprofit organizations”,*Management-časopis za teoriju i praksu menadžmenta*,Vol.16, No.61, pp.99-105.
117. Jain, S. (2002), *International Marketing Management*, South-Western College Publishing, Cincinnati.

118. K.Amutha, (2012), “Contemporary issues in strategic management for business”, *International Journal of research in commerce and management*, Vol.3, No.4, p.122-125.
119. Kandic, V. (1995), *Franshizing*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
120. Kar, K. A. (2013),”Strategic Human Resource Management for High Performance organizations”, *International Journal of Research in Commerce and Management*, June 2013, Vol.3, No.6, pp.54-59.
121. Kazokiene, L., Stravinskiene, J. (2011), “Criteria for the Evaluation of Public Relations Effectiveness”,*Engineering Economics*,Vol.22, No.1,pp. 91-105.
122. Keller, K. (2013), *Strategic Brand Management: Global Edition*, Pearson Higher Edition, New Jersey.
123. Khumalo, F., & Harris, M. (2008), “Top level management succession plan strategies”, *Journal of International Business Strategy*,Vol.8, No.3. p.170-178.
124. Kinicki, A., Robert K. (2006), *Organizational Behavior, key concepts, skills & best practices*, McGraw-Hill, Irwin, New York.
125. Kolb, D. A, Rubin, I. M, McIntyre, J. M (1974) *Organizational Psychology: An experimental approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
126. Kose, H., Argan, M. T., Argan, M. (2011), “Special event management and event marketing: A case study of TKBL all star 2011 in Turkey”, *Journal of Management and Marketing Research*,Vol.8,pp.1-11.
127. Kotler, P. (1999), *Marketing Managment*, Pearson Education, New York.
128. Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, 11th edition, Prentice Hall Inc., New York.
129. Kovačević, M. (2002), *Medjunarodna trgovina*, Ekonomski fakultet, Beograd..
130. Kraiger, K., Ford, J. K., Salas, E., (1993), “Application of Cognitive, Skill-Based and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.78: No. 2, p.311.
131. Kupritz, V. W., Cowell, E. (2010), “Productive management communication: Online and face-to-face”, *Journal of Business Communication*, Vol.48, No. 1, pp.54-82.
132. Laskoska, V. (2001), *Activity-Based Cost Systems - The Key And The Imperative In Strategic Management*, Ekonomski fakultet, Subotica.
133. Latona, J. (2005), *Cases in Business Strategy & Policy*, South-Western Pub. Co, Nashville.

134. Levy, S.,(2012), “Marketing management and marketing research”, *Journal of marketing management*, Vol.28, No.1-2, p.8-13.
135. Liviu, C. , Sorina, G., Radu O., (2008), “Strategic control and the performance measurement systems”, *Annals of the University of Oradea, Economic science series*,Vol.17, No. 4, pp.189-194.
136. Liviu, N. (2008), “How to establish the objectives within a strategic system”, *Analele universităţii din oradea*, Vol.17, No. 4, pp.442-446.
137. Loch, C. H., Chick, S., & Huchzermeier, A. (2008), *Management quality and competitiveness*. Springer, Berlin, Germany.
138. Luecke, R., Katz, R. (2003). *Harvard business essentials: managing creativity and innovation*. Harvard Business School Press, Boston.
139. Malbašić, I., Brčić, R. (2012), ”Organizational values in managerial communication”, *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, Vol.17, No.2, pp.99-118.
140. Manas, J. (2014). *The Resource Management and Capacity Planning Handbook: A Guide to Maximizing the Value of Your Limited People Resources*. McGraw Hill Professional, New York.
141. Marusic, M. (2001), *Istrazivanje trzishta* , Sinergija d.o.o.,Zagreb.
142. Mason, V. (1997), *Marketing the Continuum of Care: Strategies for Developing Community Services*, London.
143. Massaro, M., Bardy, R., Zanin, F. (2010), “Innovation strategy and Management Control: the link between Knowledge Management and Management control Systems”, *European Conference on Intellectual capital*. pp.231-239.
144. Massey, C. F. S. (2011), “Advertising Management: Media Challenges and Lesson Learnt”, *Advances in Management*, Vol.4, No.12, pp.38-45.
145. McCulloch, D. (2000), *International Business – The Challenge of Global Competition*, international edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston.
146. McDonald , P , Mohebbi, M.,Slatkin,B. (2012), “The new online era of consumer surveys”, *Marketing Research, American Marketing Association*, Vol.24, No. 3, pp.14-19.
147. McHatton, P. A., Bradshaw, W., Gallagher, P. A., Reeves, R. (2011), “Results from a strategic planning process: Benefits for a nonprofit organization”, *Nonprofit Management and Leadership*,Vol.22, No.2, pp.233-249.

148. McNabb, D. E. (2002). *Research methods in public administration and nonprofit management*. ME Sharpe, New York.
149. Means, T. L., (2010), *Business communication*, 2nd edition, South-Western, Cengage Learning, London.
150. Meredith, M. J. (2012), “Strategic Communication and Social Media An MBA Course From a Business Communication Perspective”, *Business Communication Quarterly*, Vol.75, No.1, pp 89-95.
151. Messenger, S. (1994), *Management Skills*, Cassell, London.
152. Meyer, E., Ashleigh, M., Jones, G., George, J. (2007), *Contemporary management: European edition*, McGraw-Hill, London.
153. Mezirow, J. (1985), “A critical theory of self-directed learning”, *New Directions for Adult and Continuing Education*, Vol.25, pp.17-30.
154. Milkovich, G., Boudreau, J. (1991), *Human Resources Management*, Irwin, Inc., Illinois.
155. Milovanovic, S. (2005), *Strategijsko upravljanje informaciono-tehnoloskim resursima preduzeca*, Ekonomski fakultet, Subotica.
156. Mohammed, J., Bhatti, M. K., Jariko, G. A., & Zehri, A. W. (2013), “Importance of Human Resource Investment for Organizations and Economy: A Critical Analysis”, *Journal of Managerial Sciences* Vol.7, No.1, pp.127-133.
157. Moise, D. (2011), “Marketing strategies-strategic context specific to communication in events marketing”, *Revista Română de Marketing*, Vol.6, No.1, pp.64-89.
158. Moorhead, G., Griffin, R. (2003), *Organizational Behaviour*, Houghton Mifflin Company, Boston.
159. Mullins, J. W., Walker, O. C., Boyd, H. W., Larréché, J. C. (2005). *Marketing management: A strategic decision-making approach*. McGraw-Hill London
160. Naff, K. C., Riccucci, N. M., & Freyss, S. F. (2013). *Personnel management in government: Politics and process*. CRC Press, Boca.
161. Nag, R., Hambrick, D. C., Chen, M. J. (2007), “What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field”, *Strategic management journal*, Vol.28, No.9, pp.935-955.
162. Nandita, S. (2013), “Improving organization performance through knowledge management practices”, *Advances In Management*, Vol.6, No.2, pp.56-60.

163. Nathanifil Palmsr,(2012), “A new approach for achieving goals”, *KM World, Information technology*, Vol.21, No. 5, pp.16-24.
164. Newman, H, James, L. (2004), *Strategy, Policy, and Central Management*,South-Western Publication Company,New York.
165. Nicu, I. E. (2012), Human resources motivation-an important factor in the development of business performance. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*,Vol.21, No.1, pp.1039-1045.
166. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M.,(2006), *Menadzment ljudskih potencijala*, treche izdanje, Mate, Zagreb.
167. Northertn Colorado Bussiness Report (2012), Largest Chamber of commerce, NewYork.
168. OECD, (1996)*The knowledge-based economy*. Paris.
169. Olteanu, V., Curmei, C. V. (2012),”Considerations regarding the use of modern management methods in planning the marketing activity within the small and medium-sized enterprises”, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*,Vol.21, No.1, p.1172-1178.
170. Papadakis, V. M., Lioukas, S., Chambers, D. (1998), “Strategic decision-making processes: the role of management and context”, *Strategic management journal*, Vol.19, No.2, pp.115-147.
171. Paul, G. W., Berry, D. M. (2013), “The importance of executive leadership in creating a post-merged organisational culture conducive to effective performance management: original research”, *SA Journal of Human Resource Management*,Vol.11, No.1, pp.1-15.
172. Pedarpur, M., Zarrodi, K., Fatan, E., Afrancheh, S., Riazi, S. (2013), ”Management Information system, functions, structure and its importance In Manager's Decision Making”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*,Vol.4, No.10, pp.991-997.
173. Phusavat, K., Haapasalo, H., Lin, B. (2011), “Achieving enterprise competitiveness through an effective management process”, *Human Systems Management*,Vol.30, No.3, pp.115-124.
174. Pojasek, R. B. (2008), “Creating a complete business management system”, *Environmental Quality Management*,Vol.17, No.4, pp. 87-95.
175. Pollard, E and Hillage, J (2001)”Explaining e-Learning”, , Institute of Employment Studies, Report No. 376,pp.56.

176. Previšić, J, Ozretić , Došen, Đ. (1999), *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb.
177. Prindle, R. (2011), “A public relations role in brand messaging, “*International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No.18, pp.32-36.
178. Pynes, J. E. (2008). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach* (Vol. 30). John Wiley & Sons, New York.
179. Quinn, C. N. (2005). *Engaging learning: Designing e-learning simulation games*. John Wiley & Sons, New York.
180. Rakita, B. (2001), *Medjunarodni marketing*, Savremena administracija, Beograd.
181. Raluca, M. C. (2008), “Strategies to increase the efficiency of management”, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Vol.17, No.1. .131-136.
182. Ramanigopal, C.(2012), “Knowledge management strategy and action plan for successful implementation”, *International Journal of research in commerce and management*, Vol.3, No.11, pp.67-69.
183. Ramon, J., Timothy M. (1991), *Management*, South-Western Publishing Co. Cincinnati, Nashville.
184. Rentz, K. (2005),” Making knowledge in business communication: Collaboration between editorial teams and authors”, *The Journal of Business Communication*, Vol.42, No.3,pp.289-294.
185. Revans, R W (1971) *Developing Effective Managers*, Longman, Harlow.
186. Revans, R W (1989) *Action Learning*, Blond and Briggs, London.
187. Reynolds, J., Mason, R. (2002), *How do people learn?*, CIPD Publishing, London.
188. Richardson, H. A., Taylor, S. G. (2012), “Understanding Input Events: A Model of Employees' Responses to Requests for Their Input.”, *Academy of Management Review*, Vol.37, No.3, pp.471-491.
189. Ricky, G., Pustay, M. (2000), *International Business, A Managerial Perspective*, , 3rd edition, Pearson Education, New Jersey.
190. Rogalski, S. (2007), “ Event Monitoring: Link Operational Execution to Strategic Goals; Management needs to link today's specific business events to underlying business processes down to the transaction level in as near real time as possible”, *Information Management*, Vol.17, No.1, pp.35-38.

191. Roger, R. (2004), *Market-Based Management*, 3rd edition, Prentice Hall, London.
192. Rogers, A., Horrocks, N. (2010). *Teaching adults*. McGraw-Hill International, New York.
193. Rolnicki, K. (1996), *Managing Channels of Distribution: The Marketing Executive's Complete Guide*, AMACOM, New York.
194. Rossi, P. H., Lipsey, M. W., Freeman, H. E. (2003). *Evaluation: A systematic approach*. Sage publications, London.
195. Rugman, A. (2000), *International Business, Financial Times*, Prentice Hall, Harlow.
196. Ruiz Palomino, P., Bañón Gomis, A. J., Ruiz Amaya, C. (2011), "Morals in business organizations: an approach based on strategic value and strength for business management", *Cuadernos de Gestión*, Vol.11, No.3.pp.15-31.
197. Russell, S. (2004), *Marketing Management*, 2nd edition, Prentice Hall, Inc., New York.
198. Ružić, D. (2003), *E-Marketing*, Ekonomski fakultet, Osijek.
199. Sabatier, P. A., (2007). *Theories of the policy process*. Westview Press, Boulder.
200. Sahoo, C. K., Das, S., Sundaray, B. K. (2011), "Strategic human resource management: Exploring the key drivers", *Employment Relations Record*, Vol.11, No. 2, p.18.
201. Salai, S., Bozidarevic, D. (2001), *Marketing istrazivanje- informaciona osnova marketing menadzmenta*, Savremena administracija Beograd,
202. Scarlat, C., Maxim, C., (2009), "Aspects of online business communication to mass media, Issues of business and law", *International School of law and business*, Vol.1, pp.32-41.
203. Schlinke, J., Crain, S. (2013), "Social Media from an Integrated Marketing and Compliance Perspective", *Journal of Financial Service Professionals*, Vol.67, No.2.pp.85-92.
204. Schramm, J (2001) *The Change Agenda*, CIPD, London.
205. Shannak, R. (2010), "Knowledge-based Systems Support for Strategic Decisions", *European J. Economics, Finance & Administrative Sciences*, Vol.21, No.1, pp.7-20.
206. Shocker, A. (1994), *Challenges and opportunities Facing Brand Management*, American Marketing Asociation, Chicago.

207. Siems, F., Lackus, M. (2010), "Internal branding for b2b-services: the role of communication. Theory, empirical results, and management implications", *International Journal of Business Research*, Vol.10, No.1. p.31-43.
208. Simona, S. A., Cezar, B., Mara, P. (2008), "The efficiency of pr management", *Analele universității din oradea*, Vol.17, No. 4, p.1188-1191.
209. Singh, P. K. (2012), "Management of business processes can help an organization achieve competitive advantage", *International Management Review*, Vol.8, No.2, pp.19-26.
210. Sinha, A. B. (2012), "Business Communication: The Mainstay of an Efficient Business", *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol.6, No.1, pp.7-15.
211. Skinner, B F (1974) *About Behaviourism*, Cape, London.
212. Slater, S. F., Olson, E. M., Finnegan, C. (2011), "Business strategy, marketing organization culture, and performance", *Marketing Letters*, Vol.22, No.3, pp.227-242.
213. Sloman, M (2003) *E-learning: stepping up the learning curve*, Impact, CIPD, London.
214. Smith, P., Berry, C., Pulford, A. (1997), *Strategic Management*, Kogan Page, London.
215. Spilker-Attig, A., Brettel, M. (2010), "Effectiveness of online advertising channels: a price-level-dependent analysis ", *Journal of Marketing Management*, Vol.26, No.3-4, pp.343-360.
216. Sriramesh, K., & Vercic, D. (Eds.). (2003). *The global public relations handbook: Theory, research, and practice*. Routledge, London.
217. Stefanova, K., Kabakchieva, D. (2012), Management Aspects of the Business Intelligent Systems Development, *Economic alternatives*, Vol.1, No.1, pp.46-61.
218. Stern, E., Sommerlad, E. (1999). *Workplace learning, culture and performance*. IPD, London.
219. Stock, R. (2002), *Strategic Logistics Management*, McGraw-Hill. Irwin, Boston.
220. Stone, M. (2000), *Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management*, Strategic Planning Society, Oxford.
221. The Financial Times Guide to Business Networking: How to use the power of online and offline networking for business and personal success (2014), London.
222. Thilmany, J. (2013), "Professional networking", *Mechanical Engineering*, Vol.135, No.1, pp.41-45.

223. Thompson, Jr., Strickland, J. (1992), *Strategic Management, Concepts and Cases*, Irwin, Homewood, Illinois.
224. Tickel, P., (2014), *Learning and Development (HR Fundamentals)*, London.
225. Tocan, M. C. (2012) “, Knowledge Based Economy Assessment. *Journal of Knowledge Management*”, *Economics and Information Technology*, Vol.2, No.5. pp.21-23.
226. Úbeda-García, M. (2012), “There is an interrelationship between human resource management, training & knowledge management? Empirical evidence”, *Human Systems Management*, Vol.31, No.3, pp. 231-240.
227. UNDP, (1990), *Human development report.: Defining and measuring human development*, chapter 1, UNDP, p.10.
228. Vaitkevičius, S. (2006), “Modelling of strategic analysis in strategic management”, *Engineering Economics*, Vol.4, No.49, pp. 37-47.
229. Van Dam, N. (2003). *The e-learning fieldbook*. McGraw-Hill Companies, New York.
230. Van Wart, M. (1993). *Handbook of training and development for the public sector: a comprehensive resource*, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
231. Venkatraman, S. S. (2010), “Social networking technology as a business tool”, *Academy of Information and Management Sciences*, Vol.14, No.2, pp.1-3.
232. Vincze, J. (2002), *Cases in Strategic Marketing Management*, Houghton Mifflin Company, Boston.
233. Volberda, W. (1998), *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, University Press, Oxford.
234. Vonderem, Tj. (1973), “Choosing A Management Development Program- Decision Model”, *Personnel Journal*, Vol.52, No.10, pp.907-912.
235. Wahl II, P. R. (2010), “Chambers of Commerce Make Good Business Sense”, *In Phi Kappa Phi Forum ,National Forum: Phi Kappa Phi Journal*, Vol. 90, No. 2, p. 26.
236. Waters, K. (2007). A practical step-by-step guide to organising successful events. *Event Management January*, Vol.56.,pp.17-19.
237. Watkins, K, Marsick, V (1993) *Sculpting the Learning Organization*, Falmer Press, London.
238. Webster, F. (1995), *Industrial Distribution Strategy and Trends*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

239. Weil, D. (2005), “A strategic choice framework for union decision making”, *WorkingUSA*, Vol.8, No.3, pp.327-347.
240. Wheeler, S. (2002), *Channel Champions*, Jossey-Bass, San Francisco.
241. Wilson, R. (2000), *Management Controls and Marketing Planning*, Heinemann, London.
242. Wilson, O. (2014), “A Chamber of commerce for the nation”, *American Economic review*, Vol.4, pp.701-710.
243. Wu, Y. C. J., Huang, S., Kuo, L., Wu, W. H. (2010), “Management education for sustainability: A web-based content analysis”, *Academy of Management Learning & Education*, Vol.9, No.3, pp.520-531.
244. Wu, Y. C. J., Huang, S., Kuo, L., Wu, W. H. (2010). Management education for sustainability: A web-based content analysis. *Academy of Management Learning & Education*, Vol.9 No.3, pp. 520-531.
245. Zimmerer, W., Norman, M. (2005), *Essentials of entrepreneurship and small business management*, 4th edition, Pearson-Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
246. Zink, K. J. (2008). Human resources and organisational excellence. *Total Quality Management*, Vol.19, No.7/8, pp. 793-805.
247. Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*, Basic Books, New York.
248. Жиков, А., Кикеркова, И. (2000), *Надворешна трговија*, Економски факултет, Скопје.
249. Јаковски Б, Циунова-Шулеска, А. (2004), *Маркетинг менаџмент*, Универзитетски учебник, Економски факултет, Скопје.
250. Јаќоски, Б. (2006), *Маркетинг*, Економски факултет, Скопје.
251. Кикеркова, И. (1998), *Странските директни инвестиции во земјите во транзиција*, Економски факултет, Скопје.
252. Кикеркова, И. (2003), *Меѓународна економија*, Економски факултет, Скопје.
253. Филиповиќ, Б, Костиќ, М. (2003), *Маркетинг Менаџмент-теорија и пракса*, , ФОН Менаџмент, Београд.
254. Фити, Т., Хаџи Василева-Марковска, В., Милфорд Б. (1999), *Претприемништво*, Економски факултет, Скопје.

255. Шуклев, Б. (2003), *Менаџмент на мал бизнис*, 3то издание, Економски факултет, Скопје.

256. Шуклев, Б., Дракулевски, Љ. (2001), *Стратегиски менаџмент*, 2ро издание, Економски факултет, Скопје.

Интернет извори:

1. <http://www.mindtools.com/pages/article/kirkpatrick.htm> (2012) accessed 22.02.2014
2. http://www.informelleslernen.de/fileadmin/dateien/Informelles_Lernen/Texte/Dehnbostel_Rohs_2007.pdf accessed 22.02.2015
3. <http://www.books24x7.com/login.asp?ic=0>, accessed 12.02.2015
4. <http://www.ahrd.org/Login.aspx> ASTD, accessed 23.05.2012
5. <http://www.businessperform.com/workplace-communication/effective-communication.html>, accessed 13.05.2013
6. <http://www.eurochambres.eu/Content/default.asp?pagename=OurMembers>, accessed 11.09.2014
7. <http://gapanalysis.24hrhr.com/>, accessed 02.04.2014
8. http://c.ymcdn.com/sites/www.hrps.org/resource/resmgr/p_s_article_preview/ps_34.2_hr_analytics.pdf, accessed 08.04.2012
9. http://www.ihrimpublications.com/WSR_Online_Archives/WSR_JAN2015-Garcia%20and%20Wallace.pdf, accessed 04.03.2014
10. <http://ipma-hr.org/publications/hr-bulletin/engagement-levels-tied-to-benefits-understanding>, accessed 20.04.2015
11. http://chamberdirectory.worldchambers.com/chambers/template/default_WCN.asp?i=57&k=9873423452345234988, accessed 18.11.2012
12. http://www.abcinfos.com/ABC_history.asp, accessed 12.12.2013
13. <http://www.eurochambres.eu/Content/default.asp?pagename=Internationalisation>, accessed 09.08.2014
14. <http://www.iccwbo.org/chamber-services/>, accessed 10.05.2011

15. [http://www.mchamber.mk/\(S\(ermave45pza5j0aykb12ab55\)\)/default.aspx?mId=3&IId=1](http://www.mchamber.mk/(S(ermave45pza5j0aykb12ab55))/default.aspx?mId=3&IId=1),
accessed 10.06.2012
16. <http://www.chamber.mk/index.php/бизнис-можности/бизнис-услуги/центри-за-бизнис-услуги>, accessed 11.03.2014
17. <http://www.maruko.org.mk/article/mk/cenovnik-na-uslugi/>, accessed 13.05.2013
18. <http://mazedonien.ahk.de/mk/veranstaltungen/>, accessed 18.09.2012
19. <http://amcham.com.mk/communications/>, accessed 05.03.2014

ПРИЛОЗИ

Прилог 1: Видови на коморско членство во рамките на Асоцијацијата на европските комори

Реден број	Држава	Вид на членство
1.	Австрија	Задолжително
2.	Азербејџан	Доброволно
3.	Албанија	Задолжително
4.	Белгија	Доброволно
5.	Белорусија	Доброволно
6.	БиХ	Задолжително
7.	Бугарија	Доброволно
8.	Велика Британија	Доброволно
9.	Германија	Задолжително
10.	Грузија	Доброволно
11.	Грција	Задолжително
12.	Данска	Доброволно
13.	Ерменија	Доброволно
14.	Естонија	Доброволно
15.	Израел	Доброволно
16.	Ирска	Доброволно
17.	Исланд	Доброволно
18.	Италија	Задолжително
19.	Кипар	Доброволно
20.	Латвија	Доброволно
21.	Литванија	Доброволно
22.	Луксембург	Задолжително
23.	Македонија	Доброволно од 2004 година пред тој период задолжително
24.	Малта	Доброволно

25.	Молдавија	Доброволно
26.	Норвешка	Доброволно
27.	Полска	Доброволно
28.	Португалија	Доброволно
29.	Романија	Доброволно
30.	Русија	Доброволно
31.	Словачка	Доброволно
32.	Словенија	Доброволно
33.	Србија	Од 1.01.2013 година доброволно Пред тоа задолжително
34.	Турција	Задолжително
35.	Украина	Доброволно
36.	Унгарија	Доброволно
37.	Финска	Доброволно
38.	Франција	Задолжително
39.	Холандија	Задолжително
40.	Хрватска	Задолжително
41.	Црна Гора	Доброволно
42.	Чешка	Доброволно
43.	Швајцарија	Доброволно
44.	Шведска	Доброволно
45.	Шпанија	Задолжително

Извор: www.eurochambres.be/content/Default.asp?PageID=29 Eurochambres

Прилог 2: Листа на позначајни договори за соработка на Стопанската комора на Македонија или регионалните комори со комори од регионот, Европа и светот

Реден број	Година на потпишување на договорот	Комора-институција	Договор/спогодба/ меморандум или друг облик на соработка
1.	1990	Трговска комора на Албанија	Спогодба за соработка
2.	1993	Трговско-индустриска комора на Руската Федерација	Спогодба за соработка и Спогодба за формирање македонско-руски/руско-македонски деловен совет
3.	1993	Бугарска трговско-индустриска комора	Спогодба за соработка
4.	1993	Трговско-индустриска комора на Романија	Спогодба за соработка и Протокол за формирање и начин на работа на Македонско-романскиот деловен совет
5.	1994	Трговско-индустриска комора на Москва	Спогодба за соработка
6.	1995	Трговска комора на Молдавија	Договор за соработка
7.	1995	Јарославска трговско-индустриска комора	Спогодба за соработка
8.	1995	Унија на комори и берзи на Турција	Спогодба за соработка и Протокол за намерата за формирање на македонско-турски деловен совет
9.	1995	Стопанска комора на Република Чешка	Меморандум за соработка
10.	1996	Асоцијација на балканските комори (АБК)	Спогодба за соработка меѓу арбитражите на коморите-членки на АБК
11.	1996	Регионално тело за координација на мали и средни претпријатија на Пуља	Протокол за соработка
12.	1996	Комори од Централна и Источна Европа во Москва	Спогодба за соработка
13.	1996	Стопанска комора на БиХ	Промеморија
14.	1996	Казахстанска трговско-индустриска комора	Спогодба за соработка
15.	1996 2003	Стопанска комора на Црна Гора	Спогодба за соработка
16.	1997	Кинеска стопанска комора Кинески совет за промовирање на надворешната трговија Кинескиот совет за унапредување на	Меморандум за соработка и Спогодба за соработка

		меѓународната трговија при Стопанската комора на Кина	
17.	1997	Саратовска област на Руската Федерација	Протокол и Меморандум за соработка
18.	1998	Стопанска комора на Југославија	Протокол за основање Македонско-југословенска мешовита комора Спогодба за соработка помеѓу Стопанска комора на Југославија (ПКЈ) и СКМ Статут за формирање на Македонско-југословенската / Југословенско-македонската комора
19.	1999	Стопанска комора на Тајван	Договор за соработка
20.	1999	Ирска стопанска комора	Спогодба за соработка
21.	1999	Федерација на Египетските стопански комори	Спогодба за соработка
22.	1999	Украинска трговска и индустриска комора	Спогодба за соработка
23.	1999	Иранска комора за трговија, индустрија и рударство	Спогодба за соработка
24.	2000	Новосадски саем	Договор за соработка
25.	2000	Асоцијација на балкански комори (АБК) и Унија на германски трговско- индустриски комори (ДИХТ)	Меморандум за разбирање
26.	2000	Полска трговска комора	Спогодба за соработка
27.	2000	Украинско здружение на стопанственици и претприемачи	Спогодба за соработка
28.	2000	Полска стопанска комора	Спогодба за соработка
29.	2000	Стопанска комора на Република Српска	Спогодба за соработка
30.	2000	Национална Унија на коморите за трговија и индустрија на Албанија	Спогодба за соработка Протокол за формирање на македонско-албански бизнис- совет
31.	2001	Трговски индустриски и стопански комори на ЗНД, Балтичките земји од Централна и Источна Европа	Протокол
32.	2001	Господарска зборница Словеније Стопанска комора на Југославија Хрватска господарска комора Стопанска комора на БиХ	Договор за мултилатерна соработка на стопанските комори за изградба на информационен систем на земјите од Југоисточна Европа

		Стопанска комора на Црна Гора Стопанска комора на Србија	
33.	2001	Трговско-индустриска комора на Куба	Спогодба за соработка
34.	2001	Италијански институт за надворешна трговија- ИЧЕ Канцеларија во Скопје	Договор за соработка
35.	2001	Украинска трговска и индустриска комора	Спогодба за формирање заеднички деловен совет
36.	2001	Трговско-индустриска комора на Република Киргистан	Спогодба за соработка
37.	2001	Стопанска комора на Бугарија	Протокол за соработка, Програма за работа за 2002 година на мешовитата Македонско-бугарска/Бугарско-македонската комора
38.	2002	Централна европска иницијатива (ЦЕИО)	Економска соработка
39.	2003	Швајцарска поддршка за промоција на увозот (СИППО)	Меморандум за разбирање
40.	2003	Стопанска комора на Србија	Спогодба за основање Македонско-српски/Српско-македонски деловен совет и Спогодба за соработка
41.	2004	Словачка комора за трговија и индустрија	Спогодба за соработка
42.	2004	Индустриска конфедерација на Република Чешка	Спогодба за соработка
43.	2004	Трговска комора на Косово и Постојан избран суд Арбитража при Трговската комора на Косово	Спогодба за соработка
44.	2004	Австриската федерална стопанска комора	Спогодба за соработка
45.	2004	Словачка трговско индустриска комора	Спогодба за соработка
46.	2004	Стопанска и индустриска комора на Романија и Регионална комора на Букурешт	Меморандум за соработка
47.	2006	Хрватска господарска комора и Жупаниска комора Пула	Спогодба за соработка со Стопанска комора на Македонија и Регионалната комора со седиште во Прилеп
48.	2006	Хрватска господарска комора Жупаниска комора Сисак	Спогодба за соработка со Стопанска комора на

			Македонија - Регионална комора со седиште во Кочани
49.	2006	Хрватска господарска комора Жупаниска комора на Вараждин	Спогодба за соработка со Стопанска комора на Македонија и Регионална комора со седиште во Тетово
50.	2007	Стопанска комора на Црна Гора	Спогодба за основање на Македонско-црногорски/Црногорско-македонски деловен совет
51.	2007	Центар за Македонско-шведска соработка	Меморандум за соработка
52.	2007	Клуб на трговски друштва кои соработуваат со државите од Блискиот Исток и МАГРЕБ И Асоцијациите на Бугарско-арапските стопански комори	Меморандум за разбирање
53.	2008	Трговска индустриска комора на Измир	Меморандум за соработка со регионалните комори на Битола и Охрид
54.	2008	Регионалната комора на Валево	Меморандум за соработка со Регионалната комора со седиште во Скопје
55.	2009	Подрачна стопанска комора на Бања Лука	Спогодба за соработка со Регионалната комора со седиште во Битола
56.	2009	Трговско индустриска комора на Трабзон	Спогодба за соработка со Регионална комора со седиште во Скопје
57.	2009	Трговско индустриска комора на Трабзон	Спогодба за соработка со Регионална комора со седиште во Охрид
58.	2009	Индустриска комора на Истанбул	Спогодба за соработка со Регионална комора со седиште во Скопје
59.	2009	Регионална комора Чернигов - Украина	Спогодба за соработка со Регионална комора со седиште во Битола
60.	2010	Трговско-индустриска комора Прахова	Спогодба за соработка со Регионална комора со седиште во Охрид
61.	2010	Трговско-индустриска комора Телеорман	Спогодба за соработка со Регионална комора со седиште во Битола
62.	2010	Трговско-индустриска комора на Јаломита	Спогодба за соработка со Регионална комора со седиште во Штип
63.	2010	Трговско-индустриска комора	Спогодба за соработка со

		Прахова	Регионална комора со седиште во Прилеп
64.	2010	Асоцијација на италијански трговски друштва во Италија	Спогодба за соработка со Регионална комора со седиште во Скопје
65.	2010	PWBCC - Португалска и Западно Балканска стопанска комора со Регионалната комора со седиште во Скопје	Протокол за соработка
66.	2010	Трговско-индустриска комора на Букурешт	Спогодба за соработка со Регионална комора со седиште во Скопје
67.	2010	Комора на Иматија (Грција) со Регионалната комора со седиште Скопје	Меморандум за разбирање
68.	2010	Трговско-индустриска комора на Ушак	Спогодба за соработка со Регионална комора со седиште во Штип
69.	2010	Стопанска комора на Чешка	Договор за соработка
70.	2010	Трговско-индустриска комора на Едрене	Спогодба за соработка со Регионалната комора со седиште во Гстивар
71.	2010	Трговско-индустриска комора на Едрене	Спогодба за соработка со Регионалната комора со седиште во Охрид
72.	2011	Стопанска комора на Белград	Договор за соработка со Регионалната комора со седиште во Скопје
73.	2011	Жупаниска комора на Вировитица	Спогодба за соработка со Регионалната комора со седиште во Велес
74.	2011	Жупаниска комора на Вировитица	Спогодба за соработка со Регионалната комора со седиште во Охрид
75.	2011	Стопанска комора на Месина	Меморасндум за соработка со Регионалната комора со седиште во Скопје
76.	2011	Стопанска регионална комора на Сомбор	Спогодба за соработка со Регионалната комора со седиште во Велес
77.	2011	Трговска комора на Велика Британија	Меморандум за соработка
78.	2012	Кинеска федерација на трговија и индустрија -	Спогодба за соработка
79.	2012	Меморандум за разбирање помеѓу Кинескиот совет за промоција	Меморандум за разбирање

		на меѓународната трговија и Советот на Сичуан и Стопанската комора на Македонија	
--	--	--	--

Извор: Стопанска комора на Македонија, Скопје, 2013

Прилог 3: Листа на стопански комори користени во анализата

1. Федерална Стопанска комора на Австрија
2. Бугарска трговско-индустриска комора
3. Одбор на Р. Турција за економски односи со странство
4. Трговска комора на Холандија
5. Надворешно-трговска комора на Босна и Херцеговина
6. Унија на германски трговско-индустриски комори (ДИХК)
7. Унија на комори и стоковни берзи на Турција (ТОББ)
8. Асоцијација на европски комори (Eurochambres)
9. Стопанска комора за информатички и комуникациски технологии (МАСИТ)
10. Македонско-руска стопанска комора
11. Германска стопанска комора во Македонија
12. Стопанска комора на Северозападна Македонија
13. Сојуз на стопански комори на Македонија
14. Стопанска комора на Македонија

Прилог 4: Трговски друштва во Република Македонија на кои е направена анализа

1. „Окта“ АД – Скопје
2. „Еуролинк“ АД - Скопје
3. Стопанска банка АД - Скопје
4. „Раде Кончар“ ТЕП - Скопје
5. „Комфи ангел Прилеп
6. „Рафајловски Консалтинг“ - Скопје
7. „Алкалоид“ АД - Скопје
8. Пивара АД - Скопје
9. „Тиквеш“ АД - Кавадарци
10. „ЕВН АД - Скопје
11. „Окитекс“ - Скопје
12. „Македонски телеком“ АД - Скопје

Прилог 5: Анализа на анкетираниите комори

I. Општи податоци за комората / бизнис-асоцијацијата

1. Како е членството во Вашата комора (дали е доброволно или задолжително)?

Австриска федерална стопанска комора www.wko.at	Бугарска трговско-индустриска комора www.bccibg	Одбор за економски односи со странство-ДЕИК www.deik.org.tr	Трговска комора на Холандија www.kvknl	Надворешно-трговска комора на Босна и Херцеговина www.komogabih.ba	Унија на германски трговско-индустриски комори-ДИХК www.dihk.de	Асоцијација на европски комори - Eurochambres www.eurochambres.eu	Унија на трговски комори и стоковни берзи Турција www.tobb.org.tr	Стопанска комора за информатички и комуникациски технологии-МАСИТ www.masit.org.mk	Македонско-руска стопанска комора www.maruiko.com.mk	Германска стопанска комора во Македонија www.mazedonien.ahd.de/	Стопанска комора на Северозападна Македонија www.oemyp.org
Задолжително 9 регионални	Доброволно 28 локални	Доброволно	Задолжително членки им се 12 регионални комори	Задолжително	Задолжително 80 регионални комори во Германија	Доброволно 45 европски комори	Задолжително 365 локални комори и берзи во Турција	Доброволно	Доброволно	Доброволно	Доброволно

2. Колку вработени има во Вашата комора?

Австриска федерална стопанска комора www.wko.at	Бугарска трговско-индустриска комора www.bccibg	Одбор за економски односи со странство-ДЕИК www.deik.org.tr	Трговска комора на Холандија www.kvknl	Надворешно-трговска комора на Босна и Херцеговина www.komogabih.ba	Унија на германски трговско-индустриски комори-ДИХК www.dihk.de	Асоцијација на европски комори - Eurochambres www.eurochambres.eu	Унија на трговски комори и стоковни берзи Турција www.tobb.org.tr	Стопанска комора за информатички и комуникациски технологии - МАСИТ www.masit.org.mk	Македонско-руска стопанска комора www.maruiko.com.mk	Германска стопанска комора во Македонија www.mazedonien.ahd.de/	Стопанска комора на Северозападна Македонија www.oemyp.org
1200	90	50	250	90	200 во седиштето во Берлин	30 редовни членови на персонал	360	3	2	6	7

Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите

3. Колку фирми членки има во Вашата комора?

Австриска федерална стопанска комора www.wko.at	Бугарска трговско-индустриска комора www.bcci.bg	Одбор за економски односи со странство - ДЕИК www.deik.org.tr	Трговска комора на Холандија www.kvk.nl	Надворешно-трговска комора на Босна и Херцеговина www.komogabih.ba	Унија на германски трговско-индустриски комори-ДИХК www.dihk.de	Асоцијација на европски комори - Eurochambres www.eurochambres.eu	Унија на трговски комори и стоковни берзи Трурција www.tobb.org.tr	Стопанска комора за информатички и комуникациски технологии-МАСИТ www.masit.org.mk	Македонско-руска стопанска комора www.maruiko.com.mk	Германска стопанска комора во Македонија www.mazedonien.ahd.de/	Стопанска комора на Северозападна Македонија www.oemurp.org
443.612	53.000	750	Асоцијацијата има 2,3 милиони регистрирани фирми кои 100% се членки	7500	3,5 милиони фирми	20 милиони трговски друштва	1,5 милиони	69	141	170	500

4. Дали во Вашата комора имате сертификат ИСО 9001?

Австриска федерална стопанска комора www.wko.at	Бугарска трговско-индустриска комора www.bcci.bg	Одбор за економски односи со странство - ДЕИК www.deik.org.tr	Трговска комора на Холандија www.kvk.nl	Надворешно-трговска комора на Босна и Херцеговина www.komogabih.ba	Унија на германски трговско-индустриски комори-ДИХК www.dihk.de	Асоцијација на европски комори - Eurochambres www.eurochambres.eu	Унија на трговски комори и стоковни берзи Трурција www.tobb.org.tr	Стопанска комора за информатички и комуникациски технологии-МАСИТ www.masit.org.mk	Македонско-руска стопанска комора www.maruiko.com.mk	Германска стопанска комора во Македонија www.mazedonien.ahd.de/	Стопанска комора на Северозападна Македонија www.oemurp.org
не	да	да	не	да	да	не	да	не	не	не	не

Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите

5. Дали во Вашата комора има воспоставено процедура за организирање бизнис-настани?

Австриска федерална стопанска комора www.wko.at	Бугарска трговско-индустриска комора www.bccsi.bg	Одбор за економски односи со странство-ДЕИК www.deik.org.tr	Трговска комора на Холандија	Надворешно-трговска комора на Босна и Херцеговина www.komogabih.ba	Унија на германски трговско-индустриски комори-ДИХК www.dihk.de	Асоцијација на европски комори -Eurochambres www.eurochambres.eu	Унија на трговски комори и стоковни берзи Трррррррр www.tobbb.org.tr	Стопанска комора за информатички и комуникациски технологии-МАСИТ www.masit.org.mk	Македонско-руска стопанска комора www.maruiko.com.mk	Германска стопанска комора во Македонија www.mazedonten.ahd.de/	Стопанска комора на Северозападна Македонија www.oemyp.org
Комората има формирано специјализирана компанија Service GmbH која го прави тоа за Комората (Комората е единствен акционер). Таа создава, дистрибуира и координира информации, производи и услуги за членовите.	да	да	да	да	да	да	да	да	да	Работат според стандардите кои се применуваат во стопанските комори во Германија	да

Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите

II. Кои се карактеристиките на организација на еден бизнис-форум во Вашата комора?

1. Како почнува организацијата на еден бизнис-настан во Вашата комора?

Австриска федерална стопанска комора www.wko.at	Бугарска трговско-индустриска комора www.bcci.bg	Одбор за економски односи со странство-ДЕИК www.deik.org.tr	Трговска комора на Холандија www.kvkk.nl	Надворешно-трговска комора на Босна и Херцеговина www.komogabih.ba	Унија на германски трговско индустриски комори-ДИХК www.dihk.de	Асоцијација на европски комори-Eurochambres www.eurochambres.eu	Унија на трговски комори и стоковни берзи Трурџија www.tobb.org.tr	Стопанска комора за информатички и комуникациски технологии-МАСИТ www.masit.org.mk	Македонско-руска стопанска комора www.maruco.com.mk	Германска стопанска комора во Македонија www.mazedonien.ahd.de/	Стопанска комора на Северозападна Македонија www.oemvpr.org
Дефинирање на работите, чекори и планирање на ресурсите	Средба со партнери, дипломати, владини претставници, размена на писма, барање од друга бизнис-организација	Со одлука според барање од надвор или од членовите на Одборот	Иницијативата доаѓа од УО, од Владата или од вработените	Со прифаќање на писмо за интерес од потенцијален партнер, и донесување одлуки за организација на настани од страна на претседателот и генералниот секретар	Со план на активности раководени на ниво на директор	Имплементација на приоритетите на Eurochambres. Предлог на директорот на соодветното одделение упатен до генералниот секретар	Организацијата започнува со барање од страна на претседателот/премиерот/министер стврата/амбасадите и други институции или на иницијатива на ТОББ	Иницијативата може да биде нивна, може да биде на покана на домашно или странско министерство или на покана на Комора.	Со одредување на тема	Договарање тема. Контактирање со гости говорници. Утврдување на локација. Ангажирање преведувач, фотограф и техничка опрема. Праќање покана до гости. Праќање покана до медиуми.	Со одлука на органите за место и датум, листа на пријавени од другата страна и нивен профил, објавување на веб и социјалните мрежи, техничка подготовка на настанот.

2. Дали извршниот директор директно го менаџира процесот на организација на еден бизнис-настан или тоа го остава на сектор или слично?

Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите

Австриска федерална стопанска комора www.wko.at	Бугарска трговско-индустриска комора www.bcci.bg	Одбор за економски односи со странство-ДЕИК www.deik.org.tr	Трговска комора на Холандија www.kvk.nl	Надворешно-трговска комора на Босна и Херцеговина www.komogabih.ba	Унија на германски трговско индустриски комори-ДИХК www.dihk.de	Асоцијација на европски комори-Eurochambres www.eurochambres.eu	Унија на трговски комори и стоковни берзи Трурција www.tobb.org.tr	Стопанска комора за информатички и комуникациски технологији-МАСИТ www.masit.org.mk	Македонско-руска стопанска комора www.maruko.com.mk	Германска стопанска комора во Македонија www.mazedonien.ahd.de/	Стопанска комора на Северозападна Македонија www.oemyp.org
Тоа зависи од видот на бизнис-настанот, но најмногу тоа е оставено на менаџерот одговорен за настани/извршниот директор е само информиран за напредокот на организацијата.	Не, тоа го остава на секторски директор за меѓународна соработка.	Членовите на бордот одлучуваат, секретаријатот извршува.	Не, тоа е оставено на вработените во Комората.	Не. Директорот на сектор за меѓународна соработка раководи со процесот на организација информирајќи го раководството за напредокот на организацијата и ги консултира нив во областа каде што е потребно.	Не, водечката улога ја има секторот за меѓународна соработка.	Не, освен во исклучителни случаи. Следните одделенија се вклучени во подготовката на настанот: Содржина: Меѓународна/ ЕУ оддел: Логистика: Услуги за поддршка на настанот ПР стратегија – Медиуми и прес	Не. Тоа е оставено на директорот на секторот за меѓународна соработка.	Да, немаат сектор за меѓународна соработка, работат сите тимски.	Да, 2 вработени се.	Директорот ја одобрува предлогената тема и дава сугестии. Има улога на домаќин и модератор на настанот. Потоа вработените задолжени за организација на настанот спроведуваат.	Не. Директорот на сектор го прави тоа и информира на извршниот директор за напредокот.

Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите

3. Ве молиме, опишете ја целата постапка во Вашата комора од почеток до крај во организацијата на еден бизнис-настан

<p>Австриска федерална стопанска комора www.wko.at</p>	<p>Бугарска трговско-индустриска комора www.bcci.bg</p>	<p>Одбор за економски односи со странство-ДЕИК www.deik.org.tr</p>	<p>Трговска комора на Холандија www.kvkk.nl</p>	<p>Наворешно-трговска комора на Босна и Херцеговина www.komotabih.ba</p>	<p>Унија на германски трговско индустриски комори-ДИХК www.dihk.de</p>	<p>Асоцијација на европски комори-Eurochambres www.eurochambres.eu</p>	<p>Унија на трговски комори и стоковни берзи Трговија www.tobbb.org.tr</p>	<p>Стопанска комора за информатички и комуникациски технологии-МАСИТ www.masit.org.mk</p>	<p>Македонско-руска стопанска комора www.maruko.com.mk</p>	<p>Германска стопанска комора во Македонија www.mazedonien.ahd.de/</p>	<p>Стопанска комора на Северозападна Македонија www.oemvpr.org</p>
<p>Се опфаќаат: -предиминарни размислувања локација/достапно ст до јавност; -информации за пријави; -Покана; -Анализа на настанот, последно но не и најмалну важно.</p>	<p>Дирекцијата организира бизнис-делегации во земјата и странство поврзани со посети на владини претставници, претседатели, премиери и министри како и претставници и на бизнис-организациите</p>	<p>Кога одлуката за организирање е донесена, форматот на средбата е одреден. Во согласност до форматот се избира местото на случување. Програмата е подготвена. Информацијата е во оптек. Конфирмациите се собираат. Се одредуваат говорниците. Следат јазикот, преводот и другите детали. Се одлучува за поклоните и документацијата. Настанот е спроведен.</p>	<p>Членовите или вработените со иницијатива која мора да е одобрена од страна на Одборот на Комората. Потоа вработените го организираат настанот заедно со колегите од одделот за маркетинг и комуникација.</p>	<p>Процесот започнува со писмо за намера и давање задача на референтот кој подготвува одговор на иницијативата и по потпишувањето од директорот го испраќа на партнерот. Потоа референтот го испраќа писмото за покана и формулата за регистрација до потенцијалните заинтересирани и учесници (трговски друштва, комори, и др. релевантни институции). Тој соработува со Агенцијата за логистика за резервирање карти, хотел, превоз,</p>	<p>Пропишано во процедурата на секторот за меѓународна соработка.</p>	<p>Циклус на проект менаџмент: Сите настани се поврзани со приоритетите одобрени од страна на Eurochambres: а) Дефиниција на целта и темата на настанот б) Формирање на една ад хок работна група за дефинирање на содржината, стратегијата на комуникацијата в) Консултации со членовите на Eurochambres Финализација на настанот д) имплементација на настанот е) Евалуација и испитување на настанот.</p>	<p>Најпрво се одлучува за датумот, местото и програмата на настанот. Завршувањето на процедурите за одобрување внатре во ТОВВ. Објавување на настанот до турскиот приватен сектор преку локалните комори, секторските собранија, бордот на жени и млади претприемачи и др. Координација со колеги од друга земја со кои заедно го организираат форумот и финализирањето на програмата на настанот. Собирање на апликации и составување на листа на</p>	<p>Се стапува во контакт со партнерот, се одредува целта на бизнис форумот, се канат останати комори или гости од областа, се најавува местото, локацијата, се организираат средби. По завршување се прави анализа од средбите, ПР-информација и сл.</p>	<p>Донесување на програма за работа. Одлука на УО согласно програмата и комуникацијата со соодветните институции и медиуми.</p>	<p>Контактирање со гости говорници. Утврдување термин. Локација. Технички подготовки. Покана до медиуми.</p>	<p>Се почнува со првата анимација на фирмите, се одредуваат детали, втора анимација со повеќе информации за фирмите, техничка припрема, информирањето.</p>

*Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите
на бизнис-асоцијациите*

				<p>преведувачки услуги, печатен материјал, бецови и сл. Потоа ги собира формуларите од пријавените и подготвува профили на трговските друштва со цел да обезбеди адекватни партнери од страна. Потоа се обезбедува учество од државни институции. Се прави реклама на веб-сајтот.</p>								<p>учесници и подготовка на говорници на сесијата, теми на сесијата, билатерални средби и други организацион и делови. Подготовка на датотека која ги содржи сите потребни информации заедно и презентирање на истата до претседателот и генералниот секретар за обезбедување подобра информираност за настанот. Реализирање на настанот. Подготвување на извештај за настанот и следење на вести поврзани со настанот. Да се напишат “писма за благодарност” ако е потребно.</p>
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	---

Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите

4. Дали правите евалуација после организацијата на еден бизнис-форум и што мерите при таа евалуација?

<p>Австриска федерална стопанска комора www.wko.at</p>	<p>Бугарска трговско-индустриска комора www.bccsi.bg</p>	<p>Одбор за економски односи со странство-ДЕИК www.deik.org.tr</p>	<p>Трговска комора на Холандија www.kvk.nl</p>	<p>Надворешно-трговска комора на Босна и Херцеговина www.komograbih.ba</p>	<p>Унија на германски трговско индустриски комори-ДИХК www.dihk.de</p>	<p>Асоцијација на европски комори-Eurochambres www.eurochambres.eu</p>	<p>Унија на трговски комори и стоковни берзи Трурција www.tobb.org.tr</p>	<p>Стопанска комора за информатички и комуникациски технологии-МАСИТ www.masit.org.mk Македонско-руска стопанска комора www.martko.com.mk</p>	<p>Германска стопанска комора во Македонија www.mazedonien.ahd.de/</p>	<p>Стопанска комора на Северозападна Македонија www.oemvpr.org</p>	
<p>Најголемиот број на бизнис настани. Мерка на евалуација се бројот на учесниците, квалитетот на бизнис вредностите, информации за содржината, квалитет на организација, квалитет на обезбедените документи, број на контакти меѓу трговските друштва, изгеди за идни бизнис можности, медиумска покриеност.</p>	<p>Да а се мери бројот на учесници, се дава прашалник за трговските друштва да одговорат колку се задоволни од настанот.</p>	<p>Учесниците поопнуваат формулар за евалуација каде се прашува дали учесниците биле задоволни. Го проверуваат учеството и медиумската опфатеност. На долг рок го проверуваат интересот на учесниците за прашања наведени на нивната средба.</p>	<p>Водат евиденција за активностите на нивниот онлајн форум. Прават извештај за евалуација, го мерат бројот на учесниците, квалитетот на настанот/темите и медиумската покриеност.</p>	<p>Се прави евалуација и се мери бројот и квалитетот на остварените контексти, задоволување на очекувањата на учесниците, задоволството на учесниците од настанот, квалитетот на комуникација меѓу нив и персоналот на комората во текот на организацијата, се мерат предлозите на учесниците за подобрување и сл.</p>	<p>Се мери колкава била медиумската покриеност.</p>	<p>Се прави анализа на проценката на предложената логистика, квалитетот на настанот (говорници, можности за мрежно поврзување) и резултати од настаните.</p>	<p>Најчесто се фокусираат на мерењето на медиумско покривање на настанот, имајќи го предвид бројот на учесници, квалитетот на општата рамка на настанот, идеите на учесниците во врска со билатералните средби и др.</p>	<p>Прават евалуација на број на учесници, квалитет на презентирањето на темите, остварени контакти, медиумска покриеност.</p>	<p>Да</p>	<p>Евалуација на настанот. Медиумска покриеност. После секој настан организираат нетворкинг коктел на кој учесниците догвараат следна тема за средба.</p>	<p>Прават евалуација на број на учесници, квалитет на презентирањето на темите, остварени контакти, медиумска покриеност.</p>

Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите

5. Дали при организација на бизнис-форумот имате соработка и поддршка од друга бизнис-асоцијација во Вашата држава?

Австриска федерална стопанска комора www.wko.at	Бугарска трговско-индустриска комора www.bcci.bg	Одбор за економски односи со странство-ДЕИК www.deik.org.tr	Трговска комора на Холандија www.kvk.nl	Надворешно-трговска комора на Босна и Херцеговина www.komogabih.ba	Унија на германски трговско индустриски комори-ДИХК www.dihk.de	Асоцијација на европски комори-Eurochambres www.eurochambres.eu	Унија на трговски комори и стоковни берзи Турсија www.tobb.org.tr	Стопанска комора за информатички и комуникациски технологии-МАСИТ www.masit.org.mk	Македонско-руска стопанска комора www.maruiko.com.mk	Германска стопанска комора во Македонија www.mazedonien.ahd.de/	Стопанска комора на Северозападна Македонија www.oesmvp.org
Тоа зависи од видот на настанот.	Понекогаш	Да	Да	Да, но ретко.	Зависи од партнерите во заедничкиот настан.	Во некои случаи, Eurochambres организира заеднички настан со друга бизнис организација.	Понекогаш соработуваат со други асоцијации.	Зависи од бизнис форумот, понекогаш го прават во коорганизација со друга Комора, понекогаш самостојно.	Во зависност од договорот и настанот.	Да	Да, при секоја организација имаат соработка и поддршка со друга бизнис-асоцијација.

Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите

6. Дали имате поддршка од државата или соодветното министерство за економија или сл. во Вашата држава при организација на еден бизнис-форум?

Австриска федерална стопанска комора www.wko.at	Бугарска трговско-индустриска комора www.bccsi.bg	Одбор за економски односи со странство-ДЕИК www.deik.org.tr	Трговска комора на Холандија www.kvkk.nl	Надворешно-трговска комора на Босна и Херцеговина www.komogabih.ba	Унија на германски трговско индустриски комори-ДИХК www.dihk.de	Асоцијација на европски комори-Eurochambres www.eurochambres.eu	Унија на трговски комори и стоковни берзи Трурција www.tobb.org.tr	Стопанска комора за информатички и комуникациски технологии-МАСИТ www.masit.org.mk	Македонско-руска стопанска комора www.maruko.com.mk	Германска стопанска комора во Македонија www.mazedonien.ahd.de/	Стопанска комора на Северозападна Македонија www.oemvr.org
Тоа зависи од видот на настанот.	Генерално да, работата со различни министерства.	За секој настан има одредени државни стимулации, и ДЕИК аплицира за нив. Тоа е еден вид поддршка.	Да	Ако државна делегација оди во странска држава, мин. за надворешни работи дава логистичка поддршка.	Зависи дали министерството е партнер на тој настан. Ако е, тогаш соработуваат и ги споделуваат трошоците и обврските.	Настаните можат да бидат организирани со финансиска поддршка од ЕУ.	Да	Да од МНР, МЕ, Агенција за странски инвестиции.	Да	Зависно од тоа кој е налогодавец на работите. Обично сами ги организираат и финансираат настаните.	За некои настани да-поддршка од Мин.за економија.

Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите

7. Дали мислите дека согласно природата на постоење на Комората, треба во организацијата на еден бизнис-настан да се мешаат и други бизнис-асоцијации или институции?

Доколку мислите дека треба, наведете кои се причините за да се вклучат и други институции во организацијата на еден бизнис-настан!

Австриска федерална стопанска комора www.wko.at	Бугарска трговско-индустриска комора www.bcci.bg	Одбор за економски односи со странство-ДЕИК www.deik.org.tr	Трговска комора на Холандија www.kvkk.nl	Надворешно-трговска комора на Босна и Херцеговина www.komortabih.ba	Унија на германски трговско индустриски комори-ДИХК www.dihk.de	Асоцијација на европски комори-Eurochambres www.eurochambres.eu	Унија на трговски комори и стоковни берзи Трурција www.tobb.org.tr	Стопанска комора за информатички и комуникациски технологии-МАСИТ www.masit.org.mk	Македонско-руска стопанска комора www.maruco.com.mk	Германска стопанска комора во Македонија www.mazedonien.ahd.de/	Стопанска комора на Северозападна Македонија www.oemvpr.org
Да, секако тие соработуваат со други релевантни асоцијации бидејќи секоја друга може да има повеќе знаење и подобар пристап до трговските друштва а од тоа може да се научи.	Ако има владини претставници и да/ако нема не.	Да. Целта и целната група на ликуваат и соработката може да биде плодна.	Да	Ја канат обично Агенцијата за промоција на странските инвестиции и да учествува во настанот, со цел убаво да се претстави земјата.	Ако е тоа зеднички настан со неколку партнери реално е мешање. Треба само да се дефинираат улогите, придонесот и обврските на секоја страна.	Во зависност од темата на настанот, други бизнис организации и или институции на ЕУ може да бидат вклучени во подготовката на настанот.	Зависи од карактеристиките на бизнис-настаните.	Секогаш треба да има еден домаќин а на настанот да се поканатите. Коморите во РМ треба да соработуваат и да ја исполнат целта за која се основаат. Соработката на коморите може да даде само синергија.	Да, заради поефикасна и поширока понуда кон трговските друштва кои може да се јавуваат како членки и во другите комори.	Да, од големо значење е соработката со други бизнис асоцијации и бидејќи со тоа им се овозможува на фирмите подобар нетворкинг и подобра информираност.	Да, треба-со тоа се делат обврските и трошоците меѓу институциите, се зголемува бројот на учесниците.

Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите

III. Важноста на човечките ресурси, односно важноста на улогата на менаџментот за ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите

1. Колку правилното менаџирање, координација со останатите делови од Комората придонесува за заедничко претставување и промовирање на бизнис-можностите на фирмите и воопшто на економијата надвор од сопствената земја?

Австриска федерална стопанска комора www.wko.at	Бугарска трговско-индустриска комора www.bcci.bg	Одбор за економски односи со странство-ДЕИК www.deik.org.tr	Трговска комора на Холандија www.kvkk.nl	Надворешно-трговска комора на Босна и Херцеговина www.komogabih.ba	Унија на германски трговско индустриски комори-ДИХК www.dihk.de	Асоцијација на европски комори-Eurochambres www.eurochambres.eu	Унија на трговски комори и стоковни берзи Трурција www.tobb.org.tr	информатички и комуникациски технологии-МАСИТ	Македонско-руска стопанска комора www.maruco.com.mk	Германска стопанска комора во Македонија www.mazedonien.ahd.de/	Стопанска комора на Северозападна Македонија www.oesmvp.org
Меѓусекторската соработка и исто така соработката со другите делови на Комората ги зголемува шансите за едно адекватно претставување и промоција на трговските друштва во странство.	Ова е од клучно значење за успехот на наставот.	Сите кај нив работат како тим и спречување на грешките им е од големо значење.	Соодветната координација може да биде многу корисна кога повеќе организации треба да се контактираат.	Од суштинско значење е да има координација со сите заинтересирани сектори.	Извршниот директор ги контролира сите одделенија. Главниот менаџмент добива информации од директорите.	Нацрт приоритетите на Eurochambres што се поднесуваат до Пленарното собрание се предмет на консултаци и меѓу одделенијата. Промоција на бизнисот во трети земји е постојан приоритет на Eurochambres.	Исклучително е важно да се работи со сите делови на Комората. Бидејќи претставувањето на Комората и турскиот приватен сектор е тимска работа, истата ќе може да се исполни преку придонесите на сите организации на Комората.	Многу	Максимално потребно.	Со јасни правила на работење, добра комуникација и заедничка желба за успех се стига до добри резултати.	Координацијата е основен постулат на успешно работење. Нити добриот менаџмент нити добрата координација можат да делуваат самостојно, туку мора соработка.

Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите

2. Колку и како е значајна улогата на менаџментот во бизнис-асоцијациите и координацијата на човечките ресурси со цел да има ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис асоцијациите?

<p>Австриска федерална стопанска комора www.wko.at</p>	<p>Бугарска трговско-индустриска комора www.bcci.bg</p>	<p>Одбор за економски односи со странство-ДЕИК www.deik.org.tr</p>	<p>Трговска комора на Холандија www.kvk.nl</p>	<p>надворешно-трговска комора на Босна и Херцеговина www.komorabih.ba</p>	<p>Унија на германски трговско индустриски комори-ДИХК www.dihk.de</p>	<p>Асоцијација на европски комори-Eurochambres www.eurochambres.eu</p>	<p>Унија на трговски комори и стоковни берзи Трурција www.tobb.org.tr</p>	<p>Стопанска комора за информатички и комуникациски технологии-МАСИТ www.masit.org.mk</p>	<p>Македонско-руска стопанска комора www.maruiko.com.mk</p>	<p>Германска стопанска комора во Македонија www.mazedonien.ahd.de/</p>	<p>Стопанска комора на Северозападна Македонија www.oemtur.org</p>
<p>За ефективна реализација на еден бизнис настан улогата на менаџментот е многу важна, посебно за координација меѓу одделенијата. Треба да се има стандардизирана процедура со цел да се обезбеди постојан квалитет на бизнис настаните. Комората работи со софистицирана процедура за влез, специјална за водечки менаџери на странски трговски организации. Таа вклучува програма за долгорочен тренинг и долг тренинг за работно место. Перформансите на вработените се контролираат со посебна процедура-менаџмент со целите/картичка на избалансиран со рамномерен резултат.</p>	<p>Менаџментот ги истакнува целите, директорите на одделенија ги даваат задачите, човечките ресурси ги обезбедуваат крајните резултати. Ако постои потреба од промена на целите и помош да се постигне тоа, сите се информирани за тоа и наоѓаат одговори.</p>	<p>Многу важна. Настаните на микро ниво создаваат свесност што помага во промоција на цела економија.</p>	<p>УО ги дефинира целите. Вработените треба да ги спроведат задачите и затоа тие се многу важни за севкупната презентација. Важна е улогата на менаџментот за единствен и јасен одсек и широка поддршка на целите.</p>	<p>Многу значајно.</p>	<p>Секогаш важни.</p>	<p>Менаџментот обезбедува ефикасна координација и соработка на различни оддели/услуги кои се вклучени во подготовка, имплементација и следење на настанот.</p>	<p>Многу значајно.</p>	<p>Многу</p>	<p>Секогаш е важна и значајна.</p>	<p>Со поставување и следење на заднички цели, секој вработен од Комората треба да е информиран за можностите кои ги нуди државата и тоа на средбите ќе има можност да ја претставува државата и бизнис можностите.</p>	<p>Придонесува за развој на вработените, за успешно завршување на задачите. Треба да има обука на вработени од маркетинг и продажба.</p>

Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите

3. Како е местото и улогата на менаџментот во бизнис-асоцијациите посебно при организација на бизнис-настаните?

Австриска федерална стопанска комора www.wko.at	Бугарска трговско-индустриска комора www.bcci.bg	Одбор за економски односи со странство-ДЕИК www.deik.org.tr	Трговска комора на Холандија www.kvk.nl	Надворешно-трговска комора на Босна и Херцеговина www.komorabih.ba	Унија на германски трговско индустриски комори-ДИХК www.dihk.de	Асоцијација на европски комори-Eurochambres www.eurochambres.eu	Унија на трговски комори и стоковни берзи Турција www.tobb.org.tr	Стопанска комора за информатички и комуникациски технологии-МАСИТ www.masit.org.mk	Македонско-руска стопанска комора www.maruco.com.mk	Германска стопанска комора во Македонија www.mazedonien.ahd.de/	Стопанска комора на Северозападна Македонија www.oepur.org
Позицијата и улогата на менаџментот во бизнис асоцијациите особено во организацијата на бизнис настаните се административен донесувач на одлуки, планирање, мониторинг/след ење, менаџмент со човечки ресурси, мониторинг на прогресот и др.	Круцијално значење.	Менаџментот ја создава рамката.	Тие ја претставуваат организацијата. Менаџментот е одговорен за секојдневно то функционирање на Комората.	Менаџментот е само координатор и супервизор на настанот. Тие одлучуваат за сите важни прашања, настани, финансирање, учество и сл. Ако е потребно може да се обратат на настанот.	Правило управување и ефикасност во сите области секогаш е важно.	Менаџментот обезбедува дека целта на настанот е постигната. Менаџментот ги имплементира приоритетите одлучени на Пленарното собрание.	Улогата на менаџментот е да ги координира човечките ресурси преку целите на настанот и добрата организација.	Менаџментот треба да биде директно вклучен во организацијата од почеток до крај, особено од содржински аспект.	Круцијално	Тој е домаќин на настанот, задолжен за изјави пред медиумите, лобира доколку има потреба.	Улогата на менаџментот претставува главно тело од кое ќе влијае дел од успехот на организацијата на еден настан.

Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите

4. Ве молам, потенцирајте ги сите недостатоци од неадекватна примена на менаџментот на сите нивоа во Вашата комора и што неадекватната примена на менаџментот може да доведе при крајниот резултат во Вашата комора при организација на еден бизнис-форум, но и воопшто во Вашата комора при реализација на Вашите цели!

Австриска федерална стопанска комора www.wko.at	Бугарска трговско-индустриска комора www.bcci.bg	Одбор за економски односи со странство-ДЕИК www.deik.org.tr	Трговска комора на Холандија www.kvk.nl	Надворешно-трговска комора на Босна и Херцеговина www.komogabih.ba	Унија на германски трговско индустриски комори-ДИХК www.dihk.de	Асоцијација на европски комори-Eurochambres www.eurochambres.eu	Унија на трговски комори и стоковни берзи Трговија www.tobb.org.tr	Стопанска комора за информатички и комуникациски технологии-МАСИТ www.masit.org.mk	Македонско-руска стопанска комора www.maruco.com.mk	Германска стопанска комора во Македонија www.mazedonien.ahd.de/	Стопанска комора на Северозападна Македонија www.ostwpr.org
Ако менаџментот ја занемари својата улога како советник, планер и контролор, грешки може да се појават и тие би можеле да предизвикаат непријатни последици.	Нема одговор	Имплементацијата има рутина и кога постои голема промена на протоколот на информации треба да биде ефикасна. Ако менаџментот не го информирал персоналот на време може да има отстапувања од целта и од саканото.	Не се познати недостатоци или несоодветна имплементација.	Тоа секогаш резултира со недоразбирање, судир на активности и негативна слика за Комората.	Немало тоа.	Нема ништо за информирање.	Кога нема координација и организација тоа ќе влијае на општата структура на настанот.	Многу е важно високото раководство да е во тек со целите на настанот, да има детални информации за партнерот и да знае што им е целта на трговските друштва пријавени на форумот. Праќање на погрешна порака може да биде фатално за цела индустрија	Немање на професионален однос и неправилна проценка на вистинската тема при организација на настан може да ја доведе вашата компетентност пред членките и институциите.	До сега немале негативно искуство од тој вид.	Неадекватна примена на менаџментот дава недостатоци од секаков вид кои се спротивни на саканата цел.

Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите

Прилог 6: Анализа на прашалник реализирана на македонски трговски друштва

Трговско друштво	„Окта“ АД - Скопје	„Раде Кончар“ ТЕР - Скопје	„Еуролинк осигурување“	Стопанска банка АД - Скопје	„Комфи Ангел“ - Прилеп	ВВ „Тиквеш“ АД - Скопје	„Македонски телеком“ АД - Скопје	„ЕВН“ - Скопје	Пивара АД - Скопје	„Алкалоид“ АД - Скопје	„Рафајловски Консалтинг“ - Скопје	„Окитекс“ - Скопје
Име на личноста која го пополнила формуларот и негова позиција во фирмата	Ристо Јаневски, комерцијален директор	Горан Антевски, генерален директор	Александра Накева Ружин, генерален директор	Соња Николовска, пом.директор на сектор за кадри	Ирена Јакимовска, сопственик	Игор Илиевски, директор	Благој Христов	Д-р Игор Гиевски, Член на Управен одбор на „ЕВН“	Лиза Поповска, финансиски и директор	Живко Мукаетов, претседател на УО/генерален директор	Горан Рафајловски	Габриела Павлоска, комерцијален директор Розита Јорданова Илчова, директор на правен сектор и управување со човечки ресурси.
Број на вработени	669	52	206	1023	600	250	1850	2200	299	1.497	17	465
Во која комора членувате	Стопанска комора на Македонија AmCham	Стопанска комора на Македонија	Стопанска комора на Македонија	Стопанска комора на Македонија	Стопанска комора на Македонија	Стопанска комора на Македонија	Стопанска комора на Македонија, МАСИТ, АмЦхам	Стопанска комора на Македонија	Стопанска комора на Македонија	Стопанска комора на Македонија, Американска стопанска комора	Стопанска комора на Македонија	Стопанска комора на Македонија
Дали користи услуги од комората каде членува	Да,	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Наведете кои услуги се најкорисни за вашето трговско друштво	Посетата на семинари, конференции и на тема примена на Законот за работни односи И други прописи од областа на човечките ресурси	АТА карнети, информации за трговски друштва, семинари, бизнис средби	Информативни билтени, обуки за вработените и сл.	Обуки, семинари, електронски известии	АТА карнети, саемски манифестации, семинари, Б2Б средби	Информации за регулативата, бизнис форуми, едукација	Промени во законска регулатива, макроекономски анализи и движења, семинари, разни обуки, тркалезни маси, форуми.	Презентации, организирање на директни контакти со други трговски друштва – членки.	Бизнис-настани	Најчесто се обуките кои се организираат за членките.	Семинарите поврзани со пред пристапните фондови на ЕУ.	Заверка на сертификат и за потекло на стоката.

*Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите
на бизнис-асоцијациите*

Трговско друштво	„Окта“ АД - Скопје	„Раде Кончар“ ТЕР - Скопје	„Еуролинк осигурување“	Стопанска банка АД - Скопје	„Комфи Ангел“ - Прилеп	ВВ „Тиквеш“ АД - Скопје	„Македонски телеком“ АД - Скопје	„ЕВН“ - Скопје	Пивара АД - Скопје	„Алколоид“ АД - Скопје	„Рафајловск и Консалтинг“ - Скопје	„Окитекс“ - Скопје
Дали учествуваат на бизнис настани организирани од комората каде членувате	Да	Користат скоро сите можности кои ги нуди комората во која членуваат	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Кои бизнис настани имале најголем ефект за Вашето трговско друштво?	Комерцијални презентации	Б2Б средбите И средбите со другите држави.	ФИНЕКСП О	Оние кои се организирани од здружението на банкарство каде директно членуваат.	Саемските манифестации и Б2Б средбите.	Саемски манифестации, промотивни активности Б2Б.	Сите настани што овозможуваат соодветно вмрежување, анализи за заеднички проблеми на бизнис заедницата.	Презентации состаноци со државни институции министерства, Влада	Бизнис настани	Бизнис и едукациските настани	Посета на странските комори со нивните бизнис-партнери.	Б2Б
Дали имате годишен план за обука на вработените	Нема пишан документ	Да	Планот е изразен преку буџет за обуки.	Да	Моментално не.	Да	Да	Да	Пивара - Скопје има годишен детален план за обука на вработените.	Да имаат годишен план и буџет за обука и развој на вработените.	Да	Да

*Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите
на бизнис-асоцијациите*

Трговско друштво	„Окта“ АД - Скопје	„Раде Кончар“ ТЕР - Скопје	„Еуролинк осигурување“	Стопанска банка АД - Скопје	„Комфи Ангел“ - Прилеп	ВВ „Тиквеш“ АД - Скопје	„Македонски телеком“ АД - Скопје	„ЕВН“ - Скопје	Пивара АД - Скопје	„Алколоид“ АД - Скопје	„Рафајловск и Консалтинг“ - Скопје	„Окитекс“ - Скопје
Дали користење на обуките за вработените може да доведе до развој на бизнисот или некој негов сегмент	Обуките придонесуваат до личен развој на вработените а со самото тоа развој на секторот И индиректно развој на целото трговско друштво.	Да, обуката дава одлични резултати	Секако	Обуките имаат влијание врз подобрување на работењето со тоа и врз бизнис-перформансите и деловното однесување на работниците и менаџерите, а со тоа и врз бизнис резултатите на целото трговско друштво.	Обуките на вработените со самиот факт што го подобруваат квалитетот на самите вработени директно влијаат во подобрувањето на квалитетот на самиот бизнис.	Развој на клучните сегменти, продажните вештини и следствено развој на целокупниот бизнис.	Да секако, неопходни се обуките за развој.	Да	Обуките на вработените секако се во функција на развој и надградба на вработените во трговското друштво а, како би можеле да ја извршуваат работата поефикасно и подобро, и во истовреме да спроведуваат иницијативи и проекти неопходни за постојан раст и развој на трговското друштво.	Нашето акционерско друштво верува континуиран развој на вработените и својата политика на развој ја базира на оваа политика. Преку развојот на вработените ги препознаваме и градиме своите таленти и лидери. Воспоставувањето на тренинг програми го гледаме низ призмата на високо специјализиран и обучен кадар кој максимално допринесува до развојот на трговското друштво во целина.	Во зависност од потребите на трговското друштво, се одредуваат обуките за вработените а со тоа истовремено се подобрува и одделниот сегмент за кој е наменета обуката како и развојот на целиот бизнис.	Секако дека да.

Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите

Трговско друштво	„Окта“ АД - Скопје	„Раде Кончар“ ТЕР - Скопје	„Еуролинк осигурување“	Стопанска банка АД - Скопје	„Комфи Ангел“ - Прилеп	ВВ „Тиквеш“ АД - Скопје	„Македонски телеком“ АД - Скопје	„ЕВН“ - Скопје	Пивара АД - Скопје	„Алколоид“ АД - Скопје	„Рафајловск и Консалтинг“ - Скопје	„Окитекс“ - Скопје
Колку развојот на човечките ресурси е важен за Вашето трговско друштво?	Многу важен сегмент	Висока важност	Најзначаен ресурс на трговското друштво претставува човечкиот капитал.	Континуирана обука и развој на човечките ресурси е еден од поважните аспекти и определби на менаџментот и акционерите на банката од причина што посветеноста кон своите вработени е директна инвестиција кон самата компанија и нејзините бизнис-резултати.	Дефинитивно многу	Го вбројуваат меѓу петте клучни фактори за развој на трговското друштво.	Сериозно важен. Се посветува големо внимание и при селекција и при континуирани от развој на кадрите.	Трговското друштво посветува многу внимание за развојот на човечките ресурси и тоа е една од фундаменталните политики.	Пивара Скопје развојот на човечките ресурси го вреднува на мошне високо ниво, со оглед на фактот дека инвестициите во човечките ресурси се неопходен дел за успешност а и напредокот на едно трговско друштво.	Друштвото е промотор на „културата на учење“ и цврсто верува во своите вработени и во можностите што нивниот развој ги носи. Ние сме посветени на обезбедување на континуиран раст и развој на сите сегменти на трговското друштво и за таа цел постојано вложуваме во нашите кадри, во подобрување на нивните вештини и нивното знаење. Цврсто веруваме дека успехот на трговското друштво е заслуга на вработените и во таа насока сметаме дека развојот на вработените и палетата на компетенции со кои располагаат во компанијата е од круцијално значење за успешноста на истата.	Развојот на човечките ресурси е многу важен бидејќи само со добро квалификуван кадар може да се постигне брз напредок во трговското друштво како и индивидуален напредок на самите вработени.	Најважен

Менаџментот во функција на ефикасно и ефективно остварување на целите на бизнис-асоцијациите

Трговско друштво	„Окта“ АД - Скопје	„Раде Кончар“ ТЕРП - Скопје	„Еуролинк осигурување“	Стопанска банка АД - Скопје	„Комфи Ангел“ - Прилеп	ВВ „Тиквеш“ АД - Скопје	„Македонски телеком“ АД - Скопје	„ЕВН“ - Скопје	Пивара АД - Скопје	„Алколоид“ АД - Скопје	„Рафајловск и Консалтинг“ - Скопје	„Окитекс“ - Скопје
<p>Како ја одредувате и мерите ефикасноста од извршената обука</p>	<p>Дел од обуките се поврзани со самото работење на вработените И може да се види од работењето. Пишана анализа нема</p>	<p>Се анализира работата на лицата на кои им е правена обуката</p>	<p>Се изготвуваат извештаи од обуките</p>	<p>Анализата на ефектите од обуката се врши врз основа на секојдневна евалуација од страна на менаџерите на перформансите на работниците во нивните организациони делови, како И со соодветна анализа од Секторот за кадри.</p>	<p>Анализата на обуките како И целесходноста од истите се согледува преку тоа како се применуваат стекнатите знаења од обуките.</p>	<p>Да преку меѓународно прифатени методологии за оценка на ефикасност</p>	<p>После секоја обука се прави евалуација на постигнатите резултати, а на годишно ниво се прави оценување на перформансите и потенцијалите за вработените и тука има дел и за обуките.</p>	<p>Врз основа на оценката за обуката од непосредниот учесник и врз основа на проценката за импактот од обуката од раководителот на одделот.</p>		<p>По завршување на секоја обука, и во форма на тренинг и во форма на семинар, одделот за човечки ресурси врши интерна анализа на задоволството и ефикасноста на обуката, анализирајќи ја процентуална вредност на клучните параметри од одредена обука. Напредувањето на самите вработени во форма на оставарување на покомплексни задачи од година во година е показател кој ја оправдува политиката на постојана и континуирана едукација.</p>	<p>Ефикасноста и целесходноста на обуката се проверува преку доделување на задачи од областа што ја опфаќа обуката, и изнаоѓање решение за истите во пракса. Преку практичната примена на она што се слушало или изработувало се оценува колку била успешна интерната обука или пак предавањето или семинарот на кој учествувале одредени вработени.</p>	<p>Ги анализираат позитивните ефекти од обуката во пракса.</p>

