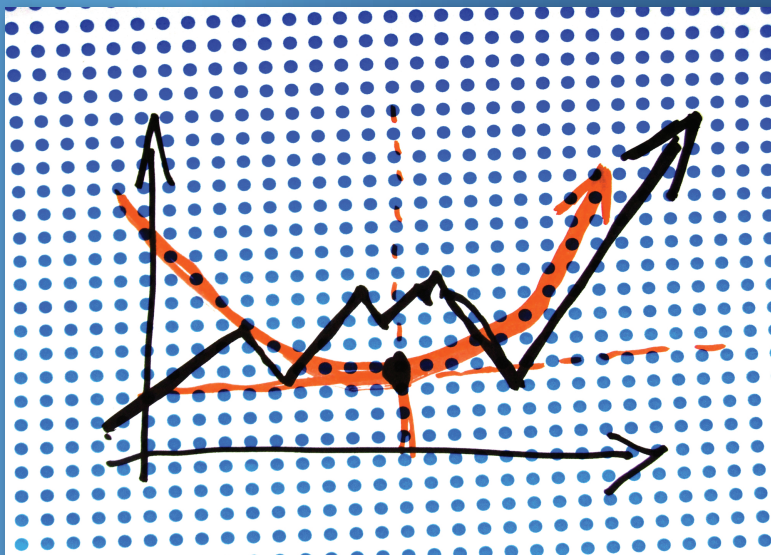


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857- 7628

ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2016 YEARBOOK



ГОДИНА 8

VOLUME X

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ISSN: 1857- 7628



ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2016

YEARBOOK

ГОДИНА 8

VOLUME X

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
YEARBOOK
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:

Проф.д-р Трајко Мицески

Издавачки совет Editorial board

Проф. д-р Блажо Боев	Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Еленица Софијанова	Prof. Elenica Sofijanovska, Ph.D
Доц. д-р Емилија Митева-Кацарски	Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц.д-р Благица Колева	Blagica Koleva, Ph.D
Доц.д-р Љупчо Давчев	Ljupco Davcev, Ph.D

Редакциски одбор Editorial staff

Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Ристе Темјановски	Prof. Riste Temjanovski, Ph.D

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski, Ph.D

Јазично уредување Language editor

Даница Гавриловска-Атанасовска Danica Gavrilovska-Atanasovska
(македонски јазик) (Macedonian)

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров Slave Dimitrov
Благој Михов Blagoj Mihov

Редакција и администрација Address of editorial office

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип Goce Delcev University
Економски факултет Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ бб Krste Misirkov b.b., PO box 201
п.фах 201, 2000 Штип, Македонија 2000 Stip, R of Macedonia



СОДРЖИНА
CONTENT

Проф.д-р. Трајко Мицески, Марија Михајлова УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ЗА УСПЕШНО РАБОТЕЊЕ НА ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ.....	7
Проф. д-р Јанка Димитрова, Павлинка Димитрова АКТУЕЛНА СОСТОЈБА СО РЕВИЗОРСКАТА ПРОФЕСИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	21
Доц.д-р Емилија Митева-Кацарски АЛТЕРНАТИВНИ ИЗВОРИ НА ФИНАНСИРАЊЕ НА ТРГОВИЈАТА	37
Доц.д-р Стеван Габер, доц. д-р Илија Груевски ЕКОНОМСКИ ТЕОРИИ НА ЈАВЕН ИЗБОР.....	49
А.Зисовска, проф. д-р Т.Мицески ВЛИЈАНИЕТО НА СИСТЕМОТ ЗА НАГРАДУВАЊЕ ВРЗ ЗАДОВОЛСТВОТО НА ВРАБОТЕНИТЕ	61
Емилија Божинова Манојлова, проф.д-р Ристо Фотов ТЕОРИИ ЗА СТРУКТУРАТА НА КАПИТАЛОТ.....	81
Горан Стаменков, проф.д-р Ристо Фотов РИЗИЧЕН КАПИТАЛ, ФОНДОВИ И ВИДОВИ НА РИЗИЧЕН КАПИТАЛ	91
Анета Десковска, проф.д-р Трајко Мицески УЛОГАТА НА КОМУНИКАЦИСКИТЕ ВЕШТИНИ И ИНФОРМАТИЧКИТЕ КОМУНИКАЦИСКИ ТЕХНОЛОГИИ ВО БИЗНИС-АКТИВНОСТИТЕ.....	101
Д. Цековска, проф.д-р Т. Мицески СПОСОБНОСТА НА ЛИДЕРОТ ЗА ВАЛОРИЗИРАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ	123



- Д. Гелевски, проф. д-р Т. Мицески
**ОБУКА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА
АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ** 145
- Рина Латифи Исаки, проф. д-р Трајко Мицески
**МИГРАЦИЈА НА ЗДРАВСТВЕНИТЕ КАДРИ ОД
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА** 165
- Верица Митева, проф. д-р Трајко Мицески
**ПРАВИЛЕН ПРИСТАП ВО УПРАВУВАЊЕ СО
КОНФЛИКТИ КАКО ФАКТОР ЗА ВЛАДЕЕЊЕ НА ДОБРА
ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА** 197
- Сребра Иљовска, проф. д-р Трајко Мицески
**КРЕИРАЊЕ НА МЕНАџМЕНТ СТРАТЕГИЈА ВО
ЗДРАВСТВЕНА УСТАНОВА СО ФОКУС НА ВЛИЈАНИЕТО
НА ОДРЕДЕН ОДДЕЛ** 221
- Никола Горгиевски
**ЗАДАЧИ НА ФИНАНСИСКАТА ФУНКЦИЈА ВО
КОМПАНИИТЕ** 243
- Горица Стојанова, проф. д-р Еленица Софијанова
**ТИМОВИТЕ КАКО ФАКТОР ЗА ЕФИКАСНО
РЕАЛИЗИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА ОРГАНИЗАЦИЈА** 257



ПРЕДГОВОР

Економскиот факултет во Штип е основан на 27 март 2007 година како дел од Универзитетот „Гоце Делчев“ - Штип.

Од почетоците на овој факултет како високообразовна и научноистражувачка институција се иницира и потоа брзо се разви силен елан и ентузијазам, како во наставно-едукативните процеси, така и во научноистражувачките активности. Големата желба да се твори како придонес во унапредување на високообразовните и истражувачките процеси во Република Македонија беше преточена во тековни активности на едукација и забележување на добиените сознанија и размислувања во пишани текстови на разновидни трудови. Се разбира, сето ова е во согласност со глобализацијата и евроинтеграцијата и нивните процеси на постојана примена на усвоените светски европски приоди и стандарди во научно-образовниот процес за обезбедување на квалитетно образование за нашите студенти.

Во тој поглед, ова е девето издание на Годишниот зборник на Економски факултет. Зборникот на виделина ги изнесува дел од научноистражувачките остварувања кои се зацртани со целите на Економскиот факултет, а тие се истражувањата на научно-стручни кадри од наставниот, соработничкиот и студенскиот профил, од областа на деловната и меѓународна економија, здравствен менаџмент, менаџментот и претприемништвото, финансиски менаџмент, банкарство, финансии и осигурување; сметководство, финансии и ревизија, и маркетингот на прв циклус студии, како и економијата на Европска унија, здравствениот менаџмент, МБА-менаџментот, банкарството и финансиите и финансиското известување на втор циклус студии, дополнително и студиска програма на трет циклус студии - Деловна економија.

На тој начин, Економскиот факултет придонесува во промовирање на научноистражувачката работа, со што се поттикнува унапредувањето на научната и развојната мисла во функција на нивна примена во секојдневниот живот. Особено радува фактот што во овој број, покрај наставничкиот кадар, со свои трудови се пројавуваат нашите млади научноистражувачки кадри, постдипломци и докторанди.

Со објавувањето на трудовите во овој Зборник, односно со неговото презентирање пред научната, стручна и поширока јавност, со право очекуваме дека ќе се пополни една значајна празнина во домашната економска литература.



УЛОГАТА НА МЕНАџМЕНТОТ ЗА УСПЕШНО РАБОТЕЊЕ НА ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ

д-р Трајко Мицески¹, Марија Михајлова²
Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

Краток извадок

Анализирајќи ја денешната реалност воочуваме доста финансиски институции кои остваруваат високи профити, но и финансиски институции кои остваруваат големи загуби. Суштинската разлика помеѓу успешните и неуспешните финансиски институции е токму во улогата на менаџментот. Па оттука произлегува сè поголемото значење и влијание на менаџментот.

Менаџментот е генеричка активност, функција и знаење, специфично и својствено средство на секоја организација без разлика каква е нејзината мисија. Менаџментот на финансиските институции е процес кој ги насочува активностите за остварување на целите на финансиските институции.

Финансиските институции се посредници во процесот на поврзување и трансфер на финансиските средства помеѓу суфицитарните и дефицитарните сектори. Финансиските пазари им овозможуваат на финансиските институции нудење на корисни услуги на јавноста и остварување на своите цели, односно остварувае на профит.

Во трудот е извршено теоретско елаборирање и емпириско истражување, кое е прикажано табеларно, графички и пресметан χ^2 тест.

Клучни зборови: *менаџери, профит, кредитни институции, институционални инвеститори, инвестициони банки, лизинг, факторинг, форфетинг.*

1) Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет - Штип ул. „Крсте Мисирков“ бр.10-А, Штип, Р.Македонија, trajko.miceski@ugd.edu.mk

2) Студент на постдипломски студии, насока Финансии и банкарство, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, mihajlovamarija@yahoo.com



THE ROLE OF THE MANAGEMENT IN THE SUCCESSFUL WORKING OF THE FINANCIAL INSTITUTIONS

**D-r. Trajko Miceski , Master student Marija Mihajlova
Faculty of Economics, “University Goce Delcev”, Shtip**

Abstract

While analyzing today’s reality we can notice a lot of financial institutions that make very high profits, but at the same time also a lot of financial institutions that have big deficits. The essential difference between the successful and unsuccessful financial institutions is exactly in the role of the management. Consequently, the meaning and the effect of the management is very important.

The management is a generic activity, function and knowledge, specific and appropriate instrument of every institution, regardless of its mission. The management of the financial institutions is a process that coordinates the activities in order to achieve the goals of the financial institutions.

The financial institutions are mediators in the process of connecting and transferring the financial assets between the scarce and the deficient sectors. Financial markets are allowing the financial institutions to offer valuable public services and also to achieve their goals, which is profit-making. In the paper is completed a theoretical elaboration and empirical research, which is presented tabular, graphical and with calculated χ^2 test.

Kew words: *managers, profit, credit institutions, institutional investors, investment banks, leasing, factoring, forfeiting.*

Вовед

Менаџментот на финансиските институции како универзален процес се фокусира на работењето на секоја финансиска институција и е применлив на секоја финансиска институција, без оглед на типот, големината и структурата. Тоа е факт бидејќи за постигнување на секакви цели е потребно управување.

Јасно е дека менаџментот како наука и активност го спроведуваат менаџерите во финансиските институции кои всушност се кадри, кои се одговорни за насочување, организирање, водење, координирање и контролирање на целите на финансиските институции.

Во ова време на работење успешните менаџери умеат ефективно да ги мобилизираат човечките ресурси, да ги селектираат и континуирано да ги оспособат нивните соработници – менаџери на пониските нивоа.



Всушност, успешните менаџери без принуда, но со своето влијание, успеваат максимално да ги мотивираат човечките ресурси и оптимално да ги искористат материјалните ресурси во остварувањето на целите на финансиските институции.

Во тој поглед зборува и денешната реалност, каде што може да се согледа дека некои финансиски институции работат многу успешно, а додека други финансиски институции се борат со својот опстанок. Значаен фактор за таквото работење сигурно дека е менаџментот на соодветните финансиски институции.

Убедени сме, дека менаџментот има огромна улога за успешноста или неуспешноста на финансиските институции. Оттаму, на прв поглед се забележува дека успешните финансиски институции прават поголеми трошоци во привлекување, оспособување и контитнуирано следење на човечките ресурси, па затоа и постигнуваат големи финансиски ефекти во работењето.

1.Значењето на менаџментот во работењето на финансиските институции

Денес, менаџментот е основниот фактор за успешно работење на финансиските институции и активност за насочување кон реализација на целите и задачите на финансиските институции .

Менаџмент концептот, мора да биде фокусиран кон остварување на ефикасност и ефективност во финансиските институции. Тоа значи да се извлече максимален напор на човечките, материјалните и другите ресурси со што е можно помалку вложување. Но, овде преферираме тој максимален напор на човечките ресурси да се заснова на доброволно нивно залагање, без принуда и притисок. Менаџерите на финансиските институции, мора да настојуваат успешно да ги остваруваат планираните резултати со минимално вложување на средства, постигнување на висока продуктивност, максимално избегнување на ризиците кои претходно се добро спознаени, планирани и минимизирани. Исто така, менаџерите треба нај ефективно да ги остваруваат целите на финансиските институции, не само, со помали вложувања (помали трошоци), туку и преку избор на активности преку кои се стигнува до посакуваните цели. Поконкретно кажано, на пример, менаџерите на банките кои не се базираат исклучително на депозитно-кредитно работење, туку и на современо некредитно, небанкарско работење се поуспешни од оние кои се фокусирани само на депозитно-кредитното работење, иако ги обавуваат ефикасно. Зборуваме за менаџерите на финансиските институции да бидат ефикасни и ефективни, бидејќи ефикасниот менаџер ги редуцира трошоците на

финансиските институции, а додека ефективниот менаџер го зголемува профитот на самите финансиски институции, преку зголемување на нивната продуктивност. Тука преферираме неделивост на ефективен и ефикасен менаџер.

Менаџментот, значи будност во секој момент, како во интерното, така и во екстерното опкружување. Денес, промените во опкружувањето на финансиските институции се помногубројни, динамични и турбулентни, што резултира од самите сложени состојби, кои се јавуваат поради современиот наплив на техники и технологии. Будност значи, следење на конкурентите кои се јавуваат со својата напредност. Тоа значи, дека менаџерите мора да го организираат планирањето на активностите врз основа на предвидување на идните промени, припремање и прилагодување на новонастанатите услови на работење, како и избирање на можности за првенство во настапите.

Умешноста на менаџментот на финансиските институции, е да ги искористи достигнувањата и во други гранки на стопанството, како и во нестопанските организации. Доколку, погледнеме продлабочено и сеопфатно во активностите на менаџерите на нашите финансиски институции, ќе се забележи дека тие најмногу се свртени кон ефикасноста, трудејќи се работите да ги направат на најдобар можен начин, но сепак кај некои финансиски институции може да се забележи дека има недоволно добра ефективност. Тоа е оттаму, бидејќи за добра ефективност е потребно да се прават вистинските работи колку што е можно повеќе на вистински начин. Поконкретн, менаџерите кои раководат со банките, на кои основна дејност им е пласирање кредити на стопанските субјекти, можат да го применат принципот на ефикасност, а притоа да го зголемат обемот на пласманот, а со тоа и профитот за неколку проценти.

Но, доколку се свртат кон принципот на ефикасност и се фокусираат кон диверзификација на своите активности, со акцент на пласманите кон населението, пласмани во хартии од вредност, односно користење на пазарот на капитал и на агресивните парични пазари, вклучување на инвестициски фондови, лизинг, факторинг, форфетинг итн. нивниот обем на профит може многу да се зголеми, дури повеќе пати од преферирање на ефикасност.

2. Краток осврт кон финансиските институции

Финансиските институции се посредници во процесот на поврзување и трансфер на финансиските средства помеѓу суфицитарните и дефицитарните сектори. Финансиските пазари им овозможуваат на финансиските институции нудење на корисни услуги на јавноста и остварување на своите цели, односно остварување на профит.



Во развиените финансиски системи се среќаваат повеќе видови на финансиски институции како *кредитни институции* (банки, штедилници, финансиски компании), *институционални инвеститори* (осигурителни компании, пензиски фондови, инвестициони фондови), *инвестициски банки или уште познати и како берзански посредници* и *современи некредитни институции* (форфетинг, факторинг, лизинг).

Кредитните институции се финансиски институции со заедничка карактеристика, врз основа на формираниот потенцијал да вршат пласмани, првенствено во вид на кредити на производствениот сектор и на населението. Како форми на кредитните институции се јавуваат: банките, штедилниците и финансиските компании.

Институционалните инвеститори се финансиски институции со заедничка карактеристика, да собираат средствата во недепозитна форма, а да ги пласираат во вид на инвестиции и разни форми на хартии од вредност на пазарот на капитал. Институционални инвеститори се: осигурителните компании, пензиските фондови, инвестициските фондови.

Инвестициските банки или уште познати како берзански посредници претставуваат финансиска институција која се занимава со посредување во издавањето хартии од вредност и со тргување со хартии од вредност за сметка на своите клиенти, како и во свое име и за своја сметка. Инвестициските банки помагаат при иницијалната продажба на хартиите од вредност на примарниот пазар, а се јавуваат и во улога на брокери и дилери кои вршат тргување со хартиите од вредност на секундарниот пазар.

Современите некредитни институции се финансиски посредници кои што со своето делување го забрзуваат обртот на капиталот и го поддржуваат пробивањето на нови пазари. Својот финансиски потенцијал го формираат по пат на акционерски капитал и со кредитно задржување на пазарот на пари, а услугите ги пласираат на пазарот на пари и секундарниот пазар за капитал.³ Во групата на современи некредитни институции спаѓаат: форфетинг, факторинг и лизинг.

3. Емпириско истажување –материјал и методи на работа

Овој емпириски дел од трудот има за цел да го надополни теоретскиот дел на истражувањето и да даде одговори на повеќе прашања кои се предмет на емпириското истражување. А како предмет е, да се истражи влијанието на менаџерите за успешно работење на финансиските институции, преку согледување на нивната посветеност на работата преку постојано

3) Fletcher, M.; Freeman, R.; Sultanov, M. and Umarov, U., “Leasing in development - Guidelines for emerging economies”, IFC, 2005



оспособување и иновирање во работењето, како и дали рационално ги распоредуваат трошоците во интерес на работењето на финансиските институции. За таа цел најнапред се изврши анкетаирање и на менаџерите и на вработените со истоветни поставени прашања. Собраните податоци, беа статистички обработени, а и се изврши и пресметување на χ^2 тестот.

Како генерална хипотеза се постави: *Доколку менаџерите, постојано се оспособуваат, изнаоѓа нови диверсифицирани активности и рационално ги распоредува трошоците на институцијата, дотолку институцијата ќе работи поуспешно.*

3.1. Резултати и дискусија

Првото прашање гласеше: *Дали менаџерите постојано учат и посетуваат обуки, а со тоа го подобруваат работењето на институцијата?*

Целта на ова прашање е да се укаже дека менаџерите мора постојано да учат и да посетуваат обуки со цел да го подобруваат работењето на финансиските институции. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички .

Табела 1. Дали менаџерите постојано учат и посетуваат обуки
Table 1. Do managers are constantly learning and attend trainings

Прашање бр. 1 Дали менаџерите постојано учат и посетуваат обуки, а со тоа го подобруваат работењето на институцијата	Менаџери		Вработени		Вкупно во апсолутни вредности
	Апсолутни вредности	%	Апсолутни вредности	%	
а) Да	24	80%	47	61,1%	71
б) Не	3	10%	7	9,1%	10
в) Без одговор	3	10%	23	29,8%	26
Вкупно	30	100 %	77	100%	107

$$\chi^2 = 12,424$$

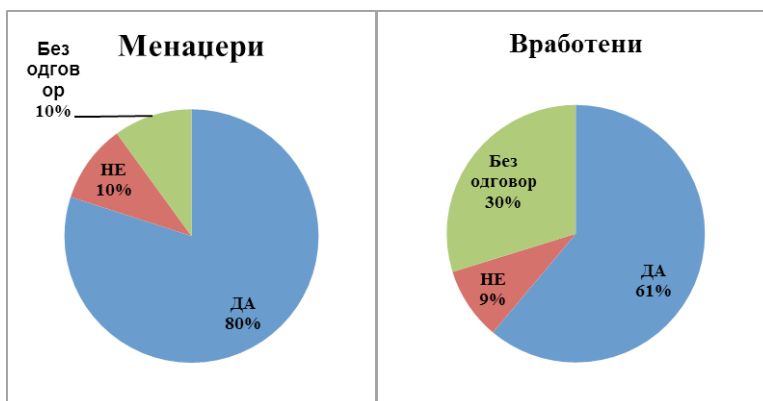
Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$\chi^2_{0.05} = 5,991$ (таблична вредност) < $\chi^2_{0.05} = 12,424$ (пресметана вредност) $C = 0,242$ (пресметана вредност)

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 12,424, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не се совпаѓаат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,242, што значи доста слаба поврзаност.

Графички приказ



Имено и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали менаџерите постојано учат и посетуваат обуки, каде што се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените. Најголемиот дел од менаџерите или поточно (80%) од нив сметаат дека постојано учат и посетуваат обуки, а со тоа го подобруваат работењето на финансиските институции, додека пак ситуацијата е сосема поинаква кај вработените каде што (61,1%) сметаат дека менаџерите постојано не учат и не посетуваат обуки, а со тоа и не го подобруваат работењето на финансиските институции.

Второто прашање гласеше: *дали менаџерите постојано изнајдуваат нови диверсифицирани активности?*

Целта на ова прашање е да се укаже на важноста дека менаџерите мора постојано да бараат начини да доаѓаат до нови диверсифицирани активности, со цел успешно работењето на финансиските институции.



Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.

Табела 2. Дали менаџерите изнајдуваат нови диверсифицирани активности

Table 2. Do managers find new different activities

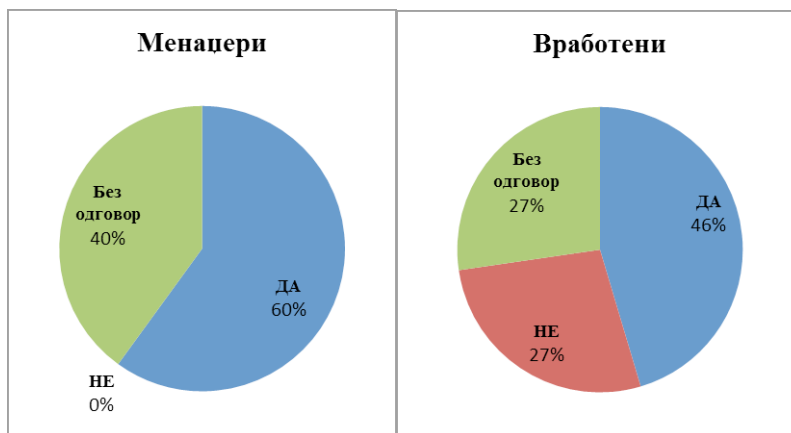
Прашање бр. 2 Дали менаџерите постојано изнајдуваат нови диверсифицирани активности?	Менаџери		Вработени		Вкупно во апсолутни вредности
	Апсолутни вредности	%	Апсолутни вредности	%	
а) Да	18	60%	35	45,4%	53
б) Не	0	0%	21	27,3%	21
в) Без одговор	12	40%	21	27,3%	33
Вкупно	30	100 %	77	100%	107

$$\chi^2 = 31,719$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашања, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 31,719 \text{ (пресметана вредност)} \\ C = 0,370 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 31,719 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,37, што значи умерена поврзаност.



Имено и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со изнајдувањето на диверсифицирани активности, каде што се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените. 60% од менаџерите сметаат дека изнајдуваат нови диверсифицирани активности, додека пак ситуацијата е сосема поинаква кај вработените каде што (45,4%) сметаат дека менаџерите не изнајдуваат нови диверсифицирани активности.

Третото прашање гласеше: *дали менаџерите рационално ги распоредуваат своите трошоци во интерес на работењето на финансиската институција?*

Целта на ова прашање е да се укаже на важноста дека менаџерите мора рационално да ги користат своите трошоци во интерес на работењето на финансиските институции, бидејќи тоа е клучниот успех за успешно работење и остварување на позитивни резултати во финансиските институции. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.



Табела 3. Дали менаџерите рационално ги распоредуваат трошоците
Table 3. Do managers rational allocate the expenses

Прашање бр. 3 Дали менаџерите рационално ги распоредуваат трошоците во интерес на работењето на финансиската институција?	Менаџери		Вработени		Вкупно во апсолутни вредности
	Апсолутни вредности	%	Апсолутни вредности	%	
а) Да	24	80%	42	54,5%	66
б) Не	0	0%	7	9,1%	7
в) Без одговор	6	20%	28	36,4%	34
Вкупно	30	100 %	77	100%	107

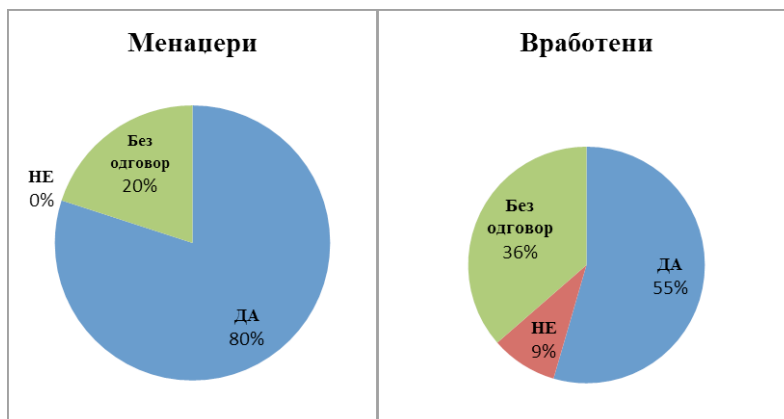
$$\chi^2 = 18,703$$

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 18,703 \text{ (пресметана вредност)} \\ C = 0,292 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 18,703, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не се совпаѓаат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,292, што значи слаба поврзаност.



Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали менаџерите рационално ги распоредуваат трошоците во интерес на работењето на финансиските институции. Најголемиот дел од менаџерите или поточно (80%) од нив сметаат дека рационално ги распоредуваат трошоците, додека пак ситуацијата е сосема поинаква кај вработените каде што (55%) сметаат дека менаџерите не ги распоредуваат рационално трошоците во интерес на работењето на финансиските институции.

Од целокупното истражување се гледа дека не е исполнета генералната хипотеза, со тоа констатираме дека нашето истражување се оправдува и дека е потребна постојана обука на менаџерите.

4. Преферирање на активности на менаџерот за успешно работење

Денешното динамично опкружување бара од менаџерите да поседуваат актуелни знаења, идеи, како и способности и вештини што можат да испорачуваат резултати. Во битката за подобрување на резултатите, обуката на менаџерите станува сè поважна, бидејќи менаџерите треба да се адаптираат на промените и мора да ги надградуваат своите компетенции и квалификации. Обуката претставува процес на учење, кое вклучува присвојување на вештини, концепти, правила или однесувања, со цел подобрување на резултатите на менаџерите. Обуките можат да се фокусираат на менаџерски и технички знаења кои се поврзани со конкретните работни задолженија на работното место (правилно



менаџирање, иновирање, следење и ревидирање на извештаи), како и на лидерски суптилни вештини кои повеќе се однесуваат на однесувањето и свесноста (комуникации, водење на состаноци, управување со промени, делегирање итн.).

Потребата од мерење на трошоците и нивно рационално распоредување во интерес на финансиските институции подразбира воведување определени стратегии за подобрување на активностите, преку испитување на организациските процеси, и тоа не само дефинирање и подобрување на процесите, туку и подобрување на продуктивноста и оптимализирање на трошоците. Современите услови на работење ја наметнаа потребата од мерење на трошоците со цел да се добијат информации што ќе се користат за планирање и контрола на ефикасното и ефективното работење на финансиските институции. Правилното и рационалното остварување на трошоците во однос на финансиските институции доведува до постигнување на позитивен деловен резултат.⁴

Вработените се најскап и најважен ресурс во сите финансиски институции, а токму менаџментот на човечки ресурси е клучен фактор кој ја детерминира успешноста на една институција преку привлекувањето, задржувањето, обучувањето, воспоставување врски во институциите, интерни односи, давање награди, доверба во вработените итн. Притоа воопшто погледнато, менаџментот на човечки ресурси не е индивидуална, туку колективна активност која се води со зедничка идеја.

Заклучок

Клучот за успех на сите финансиски институции е улогата на менаџментот. Анализирајќи и следејќи ја реалноста секојдневно се среќаваме со финансиски институции кои остваруваат високи профити, но и финансиски институции кои остваруваат големи загуби. Целта да се постигне поголем успех, односно подобар резултат или подобро да се функционира при работењето, претставува предизвик кој успешно се постигнува со влијанието на менаџментот. Менаџментот е вештина на постигнување на целите на секоја финансиска институција. Една од повеќе важната цел на секоја финансиска институција е ефикасно и ефективно работење на финансиските институции. Ефикасноста подразбира извлекување на максимум со што е можно помалку вложување. Додека пак, ефективноста подразбира остварување на целите од страна на менаџментот, не само со помалку вложувања, туку и со избор на активности преку кои би можел да дојде до остварување.

4) James P.(1996):Total Quality Management an Introductory Text,Prentice- Hall, Enylewoodcliffs,NJ,



Од емпириското истражување може да се заклучи дека за опстанокт на финансиските пазари, остварувањето и задржувањето на високи профити на финансиските институции, исто така е клучно и посетувањето и пренесувањето на стекнатите знаења од посетувањето на постојани обуки на менаџерите, како и рационално пресметување, алоцирање на трошоците од страна на менаџерите во интерес на финансиските институции.

Доста голема улога има и менаџментот на човечките ресурси, односно способноста на менаџерот за привлекување, задржување, обучување на висококвалитетни лица. Бидејќи вработените се најважните и најскапите ресурси во секоја финансиска институција.

Користена литература

- Adelman, I. And E. Thurbeck, “The Role of Institutions in Economic Development”, World Development, 17, special issue 1999.
- Dukic D.,” Uvod u finansijski menadzment”, Institute ekonomskih nauka, Beograd, 1999.
- Fletcher, M.;Freeman, R.; Sultanov, M. and Umarov, U., “Leasing in development - Guidelines for emerging economies”, IFC, 2005.
- Masic B., “ Menadzment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- Мицески Т., „Менаџмент и лидерство“, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, 2009.



АКТУЕЛНА СОСТОЈБА СО РЕВИЗОРСКАТА ПРОФЕСИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

д-р Јанка Димитрова¹, Павлинка Димитрова²

Краток извадок

Современата ревизија во Република Македонија е релативно млада професија која зад себе има искуство од околу дваесетина години, но сепак е на професионално ниво за кое со право може да се каже дека е резултат на заложбите на сите учесници во процесот на ревизија и нивните корисници. Потребата од постоење на Кодекс на однесување на ревизорот се појавува пред сè од динамичните услови во кои работат компаниите. Карактеристика за денешни услови на стопанисување е тоа што се врши трансфер на капиталот каде што дејствуваат различни правила и начин на стопанисување, па поради тоа е потребно да се донесат стандардизирани правила кои ќе важат за целокупното финансиско изветување, односно правила кои ќе се применуваат во подготовката и прикажувањето на финансиските извештаи. Професионалниот ревизор не треба свесно да се ангажира во кое било деловно работење, занимање или активност коишто ги обезвреднуваат или можат да ги обезвреднат интегритетот, објективноста или добрата репутација на професијата и следствено нема да бидат во согласност со основните ревизорски принципи.

Клучни зборови: *ревизор, етика, професионалност, институт на ревизори, кодекс, стандарди.*

1) Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип janka.dimitrova@ugd.edu.mk

2) студент на постдипломски студии на Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип dimitrova_p@hotmail.com



CURRENT SITUATION WITH AUDIT PROFESION IN REPUBLIC OF MACEDONIA

Associate Prof. Janka Dimitrova³, Dimitrova Pavlinka⁴

Abstract

Modern Auditing in the country is relatively young profession that has experience of about twenty years, but it is at a professional level which can rightly be said to be result the efforts of all participants in the review process and their users. The need for a Code of Conduct auditor appears before dinaminchnite of working conditions companies. A feature of the present conditions is that we have a transfer of capital from one place to another which is affected by various rules and work, therefore it is necessary to bring standardized rules that will apply to the overall financing izvetuvanje or rules that will applied in the preparation and presentation of financial statements. A professional auditor shall not knowingly engage in any business, occupation or activity that devalued or may disparage the integrity, objectivity or the good reputation of the profession and thus will not be consistent with the basic auditors principles.

Keywords: *auditor, ethics, professionalism, Institute Code Standards*

Вовед

Во овој труд ќе биде анализирана актуелната состојба со ревизорската професија во Република Македонија, преку анализирање на развојот на ревизорската професија во Република Македонија, почетоците односно појавата на ревизорската професија во Република Македонија, како и факторите кои влијаат врз постоењето на истата, законското регулирање на ревизорската професија во Република Македонија, согласно со Законот за ревизија, состојбите и перспективите на ревизорската професија во Република Македонија, како и компарација и истата со ревизорската професија во ЕУ, придонесот на Институтот на овластени ревизори врз развојот и дигнитетот на ревизорската професија во Република Македонија, како и имплементацијата на ревизорските стандарди на ревизорското работење во Република Македонија (Меѓународни стандарди за ревизија, Ревизорски стандарди на Меѓународната организација на врховните ревизорски институции (INTOSAI) и Меѓународни стандарди за професионално спроведување на интерната ревизија).

3) Faculty of economics University „Goce Delcev” Stip janka.dimitrova @ugd.edu.mk

4) graduate of Faculty of economics University „Goce Delcev” Stip dimitrova_p@hotmail.com



1. Развој на ревизорската професија во Република Македонија

Ревизијата како професија е релативно млада во Република Македонија. Развојот на современата ревизорската професија во Република Македонија, започнува по осамостојувањето односно во почетокот на деведесеттите години од 20 век, а поголем подем добива по завршувањето на процесот на приватизација⁵, кога се појави потреба за ревизија на финансиските извештаи односно давање на објективно мислење во врска со веродостојноста, објективноста и точноста на податоците кои се прикажани во финансиските извештаи. Она што е особено карактеристично е што во овој краток период од историскиот развој на ревизијата во Република Македонија може да се каже дека ги следи ревизорските трендови и во неа се интегрирани сите меѓународни ревизорски стандарди и прописи.

1.1 Појава на ревизорската професија во Република Македонија

Гледано од историски аспект потребата за ревизија на финансиските извештаи во Република Македонија се појавила, пред сè, како резултат на потребата од свеж капитал којшто требало да го подобри работењето на компаниите по распаѓањето на СФРЈ и приватизацијата на капиталот. Имено странските инвеститори пројавиле интерес при процесот на донесувањето на инвестициски одлуки да им биде дозволен пристап до ревидираните финансиски извештаи кои во себе требало да имаат и ревизорско мислење за објективноста и независноста на податоците кои биле прикажани во нив, со цел да ги намалат своите ризици при инвестирањето. Па поради тоа тогашниот Завод за платен промет (ЗПП) за да ги задоволи потребите за спроведување ревизија на финансиските извештаи на компаниите го мобилизирал целокупниот домашен стручен потенцијал и светски реномирани ревизорски компании со своите експерти од нивните филијали во Прага, Софија и Белград, за да му помогнат при започнувањето на ревизијата.⁶ Исто така, потребно е да се потенцира и тоа дека во овај период по осамостојувањето сè уште постоеле корени од стариот систем со кој не ѝ се придавала голема важност на ревизијата на финансиски извештаи, но со дефинирањето на правецот на македонското стопанство дека ќе оди во насока на пазарно стопанство и пазарни правила на работење, потребата од ревизија на финансиските извештаи и јавно објавување на истите се зголемила. Притоа, првиот закон за

5) Ревизијата како професија во Република Македонија, Центар за економски анализи, текст преземен од http://www.cea.org.mk/documents/kolumnii/Revizija_u_RM_new.pdf

6) Николовски, П. (2004), „Организација на ревизијата“ Економски факултет - Прилеп, стр.34



ревизија бил донесен во 1997 година, кој претставува и законска рамка за понатамошниот развој на ревизијата како независна професија. Кој постепено се надоградувал со измените кои се донесени во 2002, 2005, 2008, 2010, 2011, 2013, 2014, 2015 и 2016 година за да може со право да се каже дека ревизијата полека го фаќа чекорот со меѓународната ревизорска теорија и практика.

1.2. Фактори кои влијаат врз постоењето на ревизорската професија во Македонија

Развојот на современата ревизија го детерминирале повеќе видови на фактори кои повеќе или помалку имале влијание на неа. При дефинирањето на тие фактори, првенствено треба да се истакне потребата за верификувани и објективни информации од финансиските извештаи со кои корисниците на тие финансиски извештаи ќе бидат сигурни дека се прикажува вистинската финансиска слика на компанијата. Ова е посебно важно во услови на пазарна економија каде што ревизијата на финансиските извештаи е значаен сегмент кој може да влијае врз пазарната клима и работењето на компанијата. Имено, доколку компанијата има недостаток на финансиски средства и сака да привлече инвеститори тоа може првенствено да го направи доколку достави ревидирани финансиски извештаи каде што овластениот ревизор има дадено свое мислење во врска со вистинитоста и објективноста на информациите кои се содржани во нив.

Покрај инвеститорите како корисници на информациите од финансиските извештаи може да се јават банките, државата, акционерите, менаџерите, па и вработените затоа што сите тие имаат потреба да ги знаат вистинските информации за резултатите од работењето на компанијата и сите нејзини финансиски показатели. Исто така, со ревидираните финансиски извештаи пристапот до пазарот на капитал е подобар и поинтензитетен, затоа што компаниите ќе може посамоуверено да пристапат на тој пазар. Имено, преку извештајот на независните ревизори компанијата на своите потенцијални инвеститори ќе им понуди степен на сигурност на реалноста и објективноста во презентираниите информации, со што се штитат учесниците на пазарот на капитал од нереалното презентирање на финансиски информации во финансиските извештаи.

Помалите компании, иако законски не се задолжени да вршат ревизија на финансиските извештаи, тие ја прифаќаат ревизијата со цел да добијат подобри услови за кредит од банките или други поповолни услови на финансирање како на пример, финансирање преку деловни партнери, финансирање преку лизинг аранжмани и сл. Како битен фактор



во овај контекст може да се наведе и тоа дека доколку се врши ревизија на финансиските извештаи тоа ќе придонесе и во процесот на изготвување на финансиските извештаи на компаниите, сметководителите и менаџерите да бидат внимателни и претпазливи, и што е можно повеќе да ги намалат разните, пропусти и грешки кои можат да настанат во финансиските извештаи. Исто така ревизијата на финансиските извештаи може да придонесе за намалување на низа неправилности во функционирањето на компанијата, во насока на подобрување на системот на контрола, со што би се зголемиле ефективноста и ефикасноста во работењето. Покрај овие фактори кои влијаат во постоењето и развојот на ревизорската професија во Република Македонија, можат да се издиференцираат и следните фактори⁷:

- конфликт на интереси,
- консеквентност,
- комплексност,
- оддалеченост.

Конфликт на интереси - Поради сложеноста на ревизијата на финансиски извештаи можат да се појават конфликт на интереси помеѓу корисниците. Па така еден од основните конфликти на интереси се јавува помеѓу корисниците на финансиските извештаи (акционери, банки, држава и др) кои се заинтересирани за објективната состојба на компанијата и менаџерските кои се одговорни за изготвување на финансиските извештаи. Притоа екстерните корисници на финансиски извештаи секогаш се заинтересирани за да се прикаже фактичката состојба на компанијата и нејзините вистински резултати од работењето, а од друга страна менаџерите кои управуваат со компанијата и директно влијаат во изготвувањето на финансиските резултати некогаш бараат да се направат некои измени во финансиски податоци поради добивање некои бенефиции, како на пример нови инвестиции, поволен кредит од банка, дури и личен интерес, како на пример бонуси во платите и сл.

Консеквентност - Консеквентноста е таков фактор каде што се потенцира дека секое неправилно прикажување во финансиските извештаи може да носи определени последици, доколку тоа е намерно и смислено направено. Притоа тука се потенцира дека секое неправилно прикажување на податоците во финансиските извештаи може да влијае врз одлуките на инвеститорите и акционерите и врз нивната очекувана добивка. А исто така, тоа влијае и врз одлуките на менаџерите кои иако тоа

7) Ацески, Б., Трајкоски, Б., (2004), „Интерна и екстерна ревизија“, Економски факултет – Прилеп, стр.29



го прават заради постигнување на определени цели, во иднина тоа може да му донесе други негативни последици. Поради значајноста на овој фактор мора да се потенцира дека ревизијата на финансиски извештаи токму придонесува да се намали влијанието на консеквентоста од финансиските извештаи, затоа што врши целосна контрола на финансиските извештаи и дава свое независно мислење во врска со објективноста и вистинитоста на податоците.

Комплексност - Изготвувањето на финансиските извештаи е комплексно, пред сè поради фактот што во денешни пазарни услови на стопанисување компанијата врши низа активности кои повеќе или помалу имаат влијание на крајниот резултат на работење. Сведоци сме дека денешните финансиски извештаи, иако со примена на новите технолошки постигнување кои во голема мера го намалуваат мануелното внесување и обработка на податоци, сепак тие сами по себе вклучуваат огромен број на ставки во кои можат да се направат грешки и пропусти. Поради тоа ревизијата на финансиски извештаи е значајна, бидејќи може да го открие поголемиот дел на тие грешки и пропусти и да укаже на нив за во иднина да не се случат.

Оддалеченост - Оддалеченоста како фактор за разојот на ревизорска професија е доста значаен посебно во денешни услови на работење кога имаме отворено пазарно стопанство и поголема просторна оддалеченост помеѓу компаниите и корисниците на финансиските информации. Поради тоа се јавува потреба да се утврди вистинитоста на прикажаните финансиски извештаи, која е од голема важност за понатамошна соработка на нивните корисници. Тоа секако ќе се направи со ангажирање на ревизорско друштво кое како независно тело може да даде свое мислење за вистинитоста и објективноста на податоците во финансиските извештаи и со тоа да даде голем придонес во релациите кои ќе се појават помеѓу корисниците на тие извештаи и во градењето на нивната меѓусебна доверба.

2. Законско регулирање на ревизорската професија во Република Македонија

При дефинирањето на законската рамка на ревизијата е потребно да се напомене дека последниот закон за ревизија е донесен во 2016 година кој претставува надополнување на одредбите кои произлегува од законите од 1997, 2002, 2005, 2008, 2010, 2011, 2013, 2014, 2015 и 2016 година. Според овај Закон, под ревизија се подразбира независно испитување на финансиските извештаи или консолидираните извештаи и на финансиските информации, со цел да се изрази мислење во врска со нивната вистинитост



и непристрасност и нивната усогласеност со прифатената рамка за финансиско известување. Притоа посебно се дефинирани законската ревизија и договорна ревизија.

Под законска ревизија се подразбира задолжително испитување на финансиските извештаи или консолидираните извештаи и други информации кое се врши врз основа на закон во согласност со Меѓународните стандарди за ревизија на IFAC, и тоа:

- финансиските извештаи на трговските друштва определени со закон, со цел да се изрази мислење во врска со нивната вистинитост и непристрасност и нивната усогласеност со прифатената рамка за финансиско известување и
- финансиските информации подготвени во согласност со соодветни критериуми, со цел за изразување на мислење за финансиските информации.

Под договорна ревизија пак се подразбира незадолжително испитување на финансиските извештаи, која се врши врз основа на договор во согласност со Меѓународните стандарди за ревизија на IFAC, со цел да се изрази мислење во врска со нивната вистинитост и непристрасност и нивната усогласеност со прифатената рамка за финансиско известување, при што субјектите кои не се страни на договорот за ревизија се потпираат на финансиските извештаи и ревизорскиот извештај подготвен според овие стандарди. Исто така, со овај закон се уредуваат и други делови од ревизијата, како што се субјекти на ревизијата, ревизор, ревизорско друштво, овластен ревизор, државен завод за ревизија и многу други термини со кои ревизорската професија во Македонија ја доближуваат со светската практика и меѓународните ревизорски практики.

3. Состојби и перспективи на ревизорската професија во Република Македонија

Треба да се потенцира фактот дека во овај дваесетгодишен развој, ревизијата во Република Македонија има голем напредок и прави големи напори да го следи чекорот на развојот на ревизијата на глобално ниво. Исто така, треба да се напомене и тоа дека преку успешна ревизијата на финансиските извештаи на компаниите може со сигурност да се каже дека стварно ја изразуваат нивната финансиска кондиција, и се добра основа за привлекување на странски капитал. А секако тоа може да се направи единствено доколку се вложи во едукација и обука на ревизорите во меѓународните професионални организации.

Кога се зборува за можностите на ревизијата на финансиски извештаи во Република Македонија, исто така, треба да се потенцира трендот на



перманентно зголемена побарувачка на овластени ревизори и се очекува таквиот тренд да се задржи и во иднина. Оваа појава е резултат на потребата да се подобри кредибилитетот и транспарентноста на финансиските извештаи кај компаниите било да се од јавниот или од приватниот сектор. За да се задоволат ваквите барања се очекува во годините што доаѓаат ревизорската професија неминовно да се развива во таа насока и да прави промени во нејзиното дејствување што ќе овозможат целосно покривање на барањата на корисниците на нејзините услуги.

Забрзаниот економски раст и развој во одделните национални економии во последниве години на меѓународниот економски и политички амбиент не му донесе само позитивни промени, туку напротив на современите услови на стопанскиот раст и развој не му се туѓи, па ниту непознати: отсуството на слободен тек на информации, агресивната корупција, феноменот „перење пари“, а и многу други аномалии што се јавија како нус-продукти од процесот на трансформација на економскиот и политичкиот систем, особено во земјите во транзиција. Поради тоа може да се потенцира дека ревизорите мора да направат приспособување на ревизорската практика со потребите на глобалниот пазар, од што произлегува и значење на развојот на меѓународните ревизорски стандарди во насока на постигнување висок степен на унифицираност на резултатите од ревизорската професија, со кој ќе им се овозможи на корисниците поголем степен на доверба во валидноста и кредибилитетот на презентираниите финансиски извештаи, како и можност за нивно меѓународно компарирање.

3.1. Ревизорската професија во Република Македонија наспроти ревизорската професија во ЕУ

При дефинирање на развојот на ревизорската професија во Македонија неминовно е да се направи компарација на тоа како е организирана ревизијата кај нас, а како во светски рамки. Дефинирањето на ревизијата на глобално ниво треба да се потенцира постоењето на професионални организации кои го регулираат, организираат и контролираат работењето на ревизорите. А тука мора да се споменат:

- АССА – Association of Certified Chartered Accountants од Велика Британија,
- АИСПА – Association of Certified Public Accountants од САД.

АССА е професионална организација која го организира едуцирањето на ревизорите и е овластена да им издава лиценци на ревизорите, но и да ги одзема на одредени ревизори кои не ја вршат ревизијата во согласност со определените стандарди за ревизија и етика. АСПА е, исто така,



професионална организација која има голем придонес во обучувањето на ревизорите и развојот на ревизорската професија, согласно со меѓународните стандарди за ревизија и кодексот на етика. При дефинирањето на развојот на Македонската ревизија треба да се напомене дека и таа се развива врз основа на утврдените меѓународни ревизорски стандарди и кодексот на етика. А во нејзиниот развој придонеле и следните ревизорски институции:

- Државен завод за ревизија;
- Институт за овластени ревизори;
- Совет за унапредување и надзор на ревизијата;
- Друштво за ревизија;
- Овластени ревизори.

Државниот завод за ревизија дал голем придонес во развојот на современата ревизорска професија. Тој е оформен во 1999 година и представува институција која дала силен придонес во професионалниот развој на овластените ревизори и ревизорски друштва во согласност со Меѓународните стандарди, европската регулатива и најдобрата меѓународна пракса. Делокругот на работа на Државниот завод за ревизија е уреден со Законот за ревизија и другите правни акти, кои го утврдуваат местото и улогата на Државниот завод за ревизија, како врховна ревизорска институција на Република Македонија.

Исто така, во овај контекст е потребно да се наведе и придонесот на Институтот за овластени ревизори кои се основа 2006 година и во него членуваат сите овластени ревизори и ревизорски друштва. Оваа професионална организација има за задача да се грижи за професионалната надградба на ревизорите и почитување на Меѓународните стандарди и етики при процесот на ревизија. Исто така, води регистар на сите овластени ревизори и ревизорски друштва, дава предлози до Министерството за финансии за промени во законската регулатива.

Советот за унапредување и надзор на ревизијата на Република Македонија (СУНППМ) е основан согласно со 8-та директива на Европска Унија, во втората половина на 2012 година, како самостојно и независно регулаторно тело, со јавни овластувања утврдени во Законот за ревизија и истиот константно работи во насока на унапредување на ревизијата. Целта на Советот е преку стручни анализи и препораки, советувања и вршење независен јавен надзор на ревизијата, да работи во насока на нејзино унапредување, да го поттикнува придржувањето кон високите професионални стандарди во ревизиската професија, како и да ја зајакне довербата на инвеститорите во податоците кои се објавени во годишните



и консолидираните сметки на големите и средни трговци во Македонија. СУНРРМ активно соработува и со Институтот на овластени ревизори на Република Македонија, заради остварување на своите надлежности утврдени во Законот за ревизија.

Друштвата за ревизија претставуваат специјализирани трговски друштва кои работат во рамките на Законот за ревизија, Законот за трговски друштва, Меѓународните стандарди и правила и Кодексот на етика. При формирањето на ревизорско друштво мора да се вработени најмалку двајца овластени ревизори од кои едниот е основач на друштвото. А за започнување на работа на друштвото мора да имаат добиено лиценца од Советот за унапредување и надзор на ревизијата на Република Македонија. Ревизорското друштво, пред сè, врши ревизија на финансиските извештаи на ентитетите на ревизија, а по потреба може да ја прошири својата дејност и на ниво на контрола на работењето на сите активности во компанијата. Исто така може да вршат и консултански услуги од областа на сметководството, финансиското работење, анализата на работењето, проценувањето на вредноста на субјектот, организацијата и воведувањето на интерната ревизија, даночни совети, како и други слични работи.

Овластениот ревизор е лице кое директно ја спроведува ревизијата кај субјектот. Притоа тој треба да има лиценца за овластен ревизор кој ја добива од Советот за унапредување и надзор на ревизијата на Република Македонија со полагање на соодветни испити за стекнување на звање овластен ревизор и минимум три години работно искуство под надзор на овластен ревизор. Исто така во текот на своето работење овластениот ревизор мора да ги почитува Меѓународните ревизорски стандарди, Кодексот на етика, Законот за ревизија како и сите национални закони кои се поврзани со ревизијата во Република Македонија. Кога се зборува за професионалната надградба на овластените ревизори, треба да се потенцира фактот дека образованието на овластените ревизори мора да биде на определено ниво, па поради тоа е потребно да се прават напори нашите ревизори да го продолжуваат своето образование на разни институти (на пример АССА) во развиените земји со цел добивање меѓународна лиценца и соодветно образование за вршење на својата работа.

При дефинирање на активните субјекти кои даваат голем придонос за развојот на ревизијата на Македонија на високо ниво неминовно е да се спомне и влијанието на Министерството за финансии, кое ја дава законската и регулативната рамка за спроведување на ревизијата. Министерството за финансии дава предлози за измени и дополнувања на Законот за ревизија и други правни акти со кои се уредува ревизијата.



4. Институтот на овластени ревизори и неговото влијание врз ревизорската професија во Република Македонија

На 27.5.2006 година се одржа Основачко собрание на Институтот на овластени ревизори на Република Македонија. На Основачкото собрание беше изгласан Статутот на Институтот и беше избран претседателот на Институтот. Исто така, беа избрани и членовите на Управниот одбор, Надзорниот одбор и комисиите на Институтот. Заради промовирање на високи професионални стандарди и за подобрување на квалитетот на ревизорските услуги, овластените ревизори се здружуваат во Институтот на овластени ревизори како професионално коморско здружување. Членови на ИНСТИТУТОТ се овластени ревизори, друштва за ревизија и овластени ревизори - трговци поединци. Институтот има статус на правно лице со јавни овластувања кои се утврдени со Законот за ревизија, Статутот на Институтот и други акти.

5. Професионална регулатива - ревизорски стандарди и нивната имплементација при вршењето на ревизијата во Република Македонија

5.1. Меѓународни стандарди за ревизија

Сметководствените стандарди претставуваат методолошко - систематска разработка на сметководствените принципи во опфаќањето, подготвувањето, оформувањето, начините на презентирање и чување на сметководствените информации за интерни и екстерни цели. Со помош на сметководствените стандарди се елиминираат субјективизмот и произволноста во сметководствениот процес. Кога станува збор за приложување на сметководствените стандарди во рамки на меѓународната сметководствена практика постои генерална согласност сметководствено-финансиските извештаи неменети за екстерни корисници задолжително да бидат сочинети врз основа на Меѓународните стандарди за финансиско известување⁸.

Со цел да се придонесе кон подобро функционирање на внатрешниот пазар, од компаниите со кои јавно се тргува мора да се побара да применат единствена група висококвалитетни меѓународни сметководствени стандарди за подготвување на нивните консолидирани финансиски извештаи. Понатаму, важно е стандардите за финансиско известување што ги применуваат компаниите во Заедницата кои учествуваат на финансиските пазари да се меѓународно прифатени и да се соодветни глобални стандарди. Ова укажува на сè поголемо меѓусебно приближување

8) Александар Косатадиновски, Оливера Ѓоргиева-Трајковска, „Осврт кон меѓународните стандарди за финансиско известување“, Штип, 2013, 12 страна



на сметководствените стандарди кои во моментов се користат на меѓународно ниво, со крајна цел да се добие единствена група глобални сметководствени стандарди.

Комитетот за меѓународни сметководствени стандарди признава дека разни земји имаат различни барања за објавување на финансиските извештаи. Тој исто така уважува дека во некои земји даночните ррегулативи ги насочуваат финансиските извештаи на правните субјекти и дека малите претпријатија се ослободени од некои или од сите барања кои се применуваат на големите компании чии хартии од вредност котираат на берзата. Меѓутоа постоењето на такви барања или ослободувања во некои земји е пречка за употреба на националните стандарди кои се засновани на Меѓународните сметководствени стандарди во други земји. Затоа КМСС развива МСС кои можат да се применуваат на сите финансиски извештаи на сите претпријатија и покрај тоа што некои земји можат да ја ограничат примената на таквите Стандарди за подготовка на консолидирани финансиски извештаи, како и на компаниите чии хартии од вредност котираат на берзата или, пак, на големите претпријатија. Меѓународните сметководствени стандарди во најголем дел се занимаваат со темите кои се меѓународно важни во финансиските извештаи на стопанските претпријатија. Тие се однесуваат на:

- финансиски извештаи кои се состојат од биланс на состојба, биланс на успех, извештај за промени во главнината, извештај за парични текови, извештај за сметководствени политики и објаснувачки белешки, како и дополнителни табели кои содржат одредени барани објавувања и други информации за кои се очекува дека се во прилог на финансиските извештаи;
- консолидирани финансиски извештаи;
- информации по сегментот на дејноста и географскиот сегмент;
- признавањето и мерењето на залихите, амортизацијата, трошоците за истражување и развој, данокот од добивка, недвижности, постројки и опрема, наемите, приходите, трошоците за пензии, државните поддршки, goodwill, трошоците на позајмување и вложување;
- презентирање на билансот на успех и билансот на состојба, на вонредните ставки, на тековните средства, на тековните обврски, на државната помош, на финансиските средства и финансиските обврски;
- објавување на ставките на билансот на успех и билансот на состојба, на непредвидените настани, настаните после билансот, поврзаните странки, трансакции помеѓу поврзаните странки и финансиските инструменти;



- спојувања и стекнувања, вложувања во подружници, како и удели во заедничките потфати;
- објавувања на финансиските извештаи на банките и сличните финансиски институции, со финансиските известувања во хиперинфлаторните економии и известување за пензиските фондови.

Значајни карактеристики на Меѓународните сметководствени стандарди се честите измени, реформирања, ревидирања, дополнувања и слично. Ваквите чести измени наметнуваат одделни прашања што се поврзани со причините коишто ги предизвикуваат промените на содржината и презентирањето на стандардите. Во некои случаи кога Меѓународните сметководствени стандарди дозволуваат две сметководствени постапки за слични трансакции и настани, една од нив е означена како основна постапка, а другата како дозволена алтернативна постапка. Изразот „основна“ ја одразува намерата на Комитетот за меѓународни сметководствени стандарди да ја утврди појдовната точка, а не при изборот на алтернативите на таквото решение да му даде предност. КМСС одлучи да не бара усогласување на дозволените алтернативни постапки во однос на бараните постапки и покрај тоа што одредени стандарди бараат објавување на ефектите кои произлегуваат од користењето на дозволената алтернативна постапка наместо основната постапка. КМСС бара примена на една постапка на слични трансакции и настани, па за претпријатието не е прикладно да користи, да речеме, основна постапка за одредени случаи и трансакции, а дозволена алтернативна постапка за други слични трансакции и случаи.

Најзначаен начин на кој КМСС може да постигне задоволување на Меѓународните сметководствени стандарди е да ги наговори националните тела за донесување стандарди да ги усвојат националните сметководствени барања кои се во согласност со МСС. Некои земји ги вградиле барањата на МСС во своите закони, а најмалку во една земја постои со закон пропишана обврска за придржување на МСС. Другите земји ги вградуваат барањата на МСС во прогласи кои ги издаваат телата во приватниот сектор.

5.2. Ревизорски стандарди на Меѓународната организација на врховните ревизорски институции (INTOSAI)

INTOSAI е професионална меѓународна организација на врвните ревизорски институции на земјите членки на Обединетите нации или на нивните специјализирани агенции, каде што преку размената на информации и искуствата во доменот на државната ревизија на своите членови им помага при соочувањето со актуелните проблеми и новите предизвици кои се појавуваат во вршењето на современата државна



ревизија. Таа е основана во 1953 година од 34 земји членки, а денес во нејзини рамки се вклучени 170 врвни ревизорски институции. Основна цел на оваа организација е да ја развива државната ревизија на професионално ниво преку публикување на меѓународни упатства за финансиски менаџмент, развивање на методологија за испитување и обуки на своите членови.

Важно е да се напомене дека постои и EUROSAI која претставува европска организација на врвните ревизорски институции, во која учествуваат 42 врвни европски ревизорски институции. Оваа организација е основана во Мадрид во 1990 година, чија цел е идентична со INTOSAI односно се состои од професионална соработка меѓу членките на EUROSAI, и размена на информации. Треба да се напомене дека членовите на EUROSAI се и членови на INTOSAI и за сите нив важат определени меѓународно прифатени стандарди и правила преку кои се врши ревизија на финансиските извештаи во јавниот сектор.

Заклучок (Concluding remarks)

Може да заклучиме дека во овај дваесетгодишен развој ревизијата во Република Македонија има голем напредок и прави големи напори да го следи чекорот на развојот на ревизијата на глобално ниво. Исто така, треба да се напомене и тоа дека преку успешна ревизијата на финансиските извештаи на компаниите може со разумна сигурност да се каже дека стварно ја изразуваат нивната финансиска кондиција и се добра основа за привлекување на странски капитал. Кога се зборува за можностите на ревизијата на финансиски извештаи во Република Македонија, исто така, треба да се потенцира дека перманентно се зголемува побарувачка на овластени ревизори и се очекува таквиот тренд да се задржи и во иднина. Оваа појава е резултат на потребата да се подобрат кредибилитетот и транспарентноста на финансиските извештаи кај компаниите било да се од јавниот или од приватниот сектор



Користена литература (References)

- Ацески, Б., Трајкоски, Б., (2004), „Интерна и екстерна ревизија“, Економски факултет – Прилеп.
- Александар Косатадиновски, Оливера Ѓоргиева— Трајковска, „Осврт кон Меѓународните стандарди за финансиско известување“, Штип 2013.
- Димитрова д-р Јанка (2013), „Ревизија“ (теоретски и практични аспекти), Универзитет „Гоце Делчев“, Штип.
- Николовски, П. (2004), „Организација на ревизијата“, Економски факултет – Прилеп.
- Државен завод за ревизија „Кодекс на деловна етика и однесување“, Скопје, 2006.
- Државен завод за ревизија, Сектор на односи со меѓународни ревизорски организации, методологија и интерна ревизија „Кодекс на етика на INTOSAI за ревизорите во јавниот сектор“.
- Европски упатства за примена на ревизорските стандарди на ИНТОСАИ. Етички кодекс на Здружението на внатрешни ревизори, Институт за внатрешни ревизори, Закон за државна ревизија, „Службен весник на РМ“ 65/97.
- Закон за ревизија, „Службен весник на РМ“ бр.79/05 и 103/08.
www.drz.gov.mk
www.economy.gov.mk
<http://www.iorm.org.mk/zanas.html>
<http://www.iorm.org.mk/propisi.html>
<http://www.iorm.org.mk/akti.html>
http://www.cea.org.mk/documents/kolumni/Revizija_u_RM_new.pdf



АЛТЕРНАТИВНИ ИЗВОРИ НА ФИНАНСИРАЊЕ НА ТРГОВИЈАТА

доц. д-р Емилија Митева-Кацарски¹

Апстракт

Расположливоста на финансиски средства е од особена голема важност за одржливост на трговскиот систем. Во денешни услови, околу 80% од глобалната трговија е поддржана преку некој извор на финансирање или кредитно осигурување. Сепак, постојат сериозни препреки во обезбедувањето финансиски средства, и оттука многу од компаниите не се во можност да ги обезбедат потребните финансиски инструменти. Без соодветно финансирање на трговијата, можностите за економски раст и развој се ограничени. Предмет на истражување на овој труд се можностите за финансирање на трговската размена, пред се на размената на малите и средните претпријатија.

Клучни зборови: *финансирање на трговијата, мали и средни претпријатија, извори на финансирање.*

1) Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип emilija.miteva@ugd.edu.mk



ALTERNATIVE SOURCES OF TRADE FINANCE

Assistant professor **Emilija Miteva-Kacariski**²

Abstract

The availability of finance is essential for a healthy trading system. Today, up to 80 per cent of global trade is supported by some sort of financing or credit insurance. However, there are significant gaps in provision and therefore many companies cannot access the financial tools that they need. Without adequate trade finance, opportunities for growth and development are missed. The purpose of this paper are the possibilities for trade finance, primarily financing the exchange of SMEs.

Key words: *trade finance, SMEs, sources of trade finance.*

Вовед

Трговијата е важен двигател на економскиот раст. Поради тоа, соодветното финансирање и поддршка на трговијата се од особено голема важност. Кредитирањето и обезбедувањето на кредитите им овозможува на увозниците и извозниците да ги надминат очекувањата за тоа кога треба да се реализира исплатата. За разлика од големите компании во развиените земји, кои имаат поддршка од финансиските индустрии, малите и средните претпријатија се соочени со препреки при добивањето финансиски средства бидејќи имаат помал залог, гаранција и кредитна историја. Малите и средните претпријатија, пак, во помалку развиените земји освен со проблемот на помала кредитна способност се соочени и со други предизвици, како што се помали и помалку напредни локални финансиски индустрии. Заради надминување на проблемот на финансирање на трговијата, неопходни беа локални реформи во финансискиот систем како што беше случај во земјите во развој, каде што финансискиот сектор ја зголеми поддршката на трговијата. Сепак, развојот на локалниот финансиски сектор вообичаено има голема придобивка од присуството на глобалните банки заради пренесување на релевантни знаења и искуства, но во ерата на пост-финансиска криза, глобалните банки се помалку склони да инвестираат во земјите во развој. Со тоа се намалени можностите за финансирање на трговијата, и покрај фактот што трговскиот потенцијал е голем. Како резултат на тоа, постојат големи препреки во финансирањето на трговијата, особено во Африка и Азија кои треба да бидат надминати.

2) Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
emilija.miteva@ugd.edu.mk



1. Извори на финансирање на трговијата

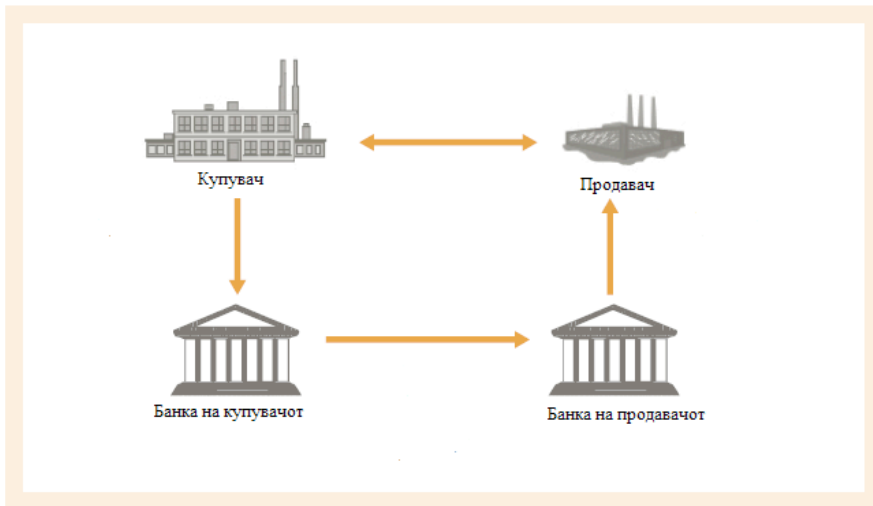
Само мал дел од меѓународната трговија се плаќа во готово, бидејќи увозниците би сакале да ја платат стоката по приемот на истата и утврдувањето на нејзините физички карактеристики. Извозниците, пак, сакаат да ги добијат парите до испораката на стоката. За да се премости јазот меѓу времето во кое извозниците сакаат да ги добијат парите и времето во кое увозниците ќе ја платат стоката е неопходно кредитирање или гарантирање на плаќањето. Во тој контекст, финансирањето на трговијата подразбира кредитирање, платежни гаранции и осигурување кое е неопходно да се олесни плаќањето на стоката или услугата под услови кои би ги задоволиле и извозникот и увозникот. Оттука, финансирањето на трговијата често пати е опишано и како олеснување на трговијата. Поголемиот дел од кредитирањето на трговијата, платежните гаранции и осигурувањето на трговијата се краткорочни со стандарден рок на достасување од 90 дена. Во одредени случаи, кредитирањето на трговијата може да се продолжи на подолг временски период особено за категории на добра кои се подлежни на подолги производствени или циклуси на испорака, како што се авиони и капитална опрема. Клучен аспект на финансирањето на трговијата е фактот дека истото овозможува да се намали ризикот од безготовинските трговски трансакции. Постојат две важни форми на финансирање на трговијата [10]:

Меѓукомпаниско кредитирање

Во овој случај кредитирањето директно да е овозможено од купувачот на продавачот (кредитирање на продавачот) или обратно, од продавачот на купувачот (кредитирање на купувачот) во зависност од способноста на едниот или другиот да го овозможи кредитот и времето во кое двете страни се согласни да се реализира плаќањето.

Финансирање со посредство на банките

Акредитивот претставува најчесто применуван инструмент за плаќање и обезбедување во меѓународната размена. Предност за купувачот при користење на акредитивот е сигурноста дека ќе ја добие договорената стока. Купувачот ја обезбедува испораката на стоката преку добро дефинирани документи во акредитивните услови. Предност за продавачот при користење на акредитивот е сигурноста дека ќе ја наплати стоката што ја испорачал, доколку ги следи упатствата и условите во акредитивот. Плаќањето со акредитив илустративно е прикажано на слика 1.



Слика 1. Плаќање со акредитив
Figure 1. Letters of credit

Со отворањето на акредитивот банките во функција на издавач по налог на својот клиент преземаат неотповиклива обврска дека на утврдениот датум ќе извршат плаќање на презентираниите документи во корист на корисникот на акредитивот, доколку се доставени документи за извршениот увоз во согласност со однапред предвидени услови и рокови во текстот на акредитивот. Постапката на плаќање со акредитив се реализира на тој начин што купувачот врз основа на склучениот договор за купопродажба поднесува барање за акредитив до банката во која е депонент. Банката на купувачот го одобрува акредитивот и го праќа до банката на продавачот. Банката на продавачот го проверува акредитивот и го кредитира продавачот.

Акредитивите вообичаено се користат од страна на компаниите за увоз и извоз кога станува збор за големи набавки и со тоа му овозможуваат на купувачот да не плати депозит пред да се реализира испораката на стоката. Преку акредитивиот банката на купувачот гарантира за неговата кредитна способност. Целосното кредитирање од страна на банката може да вклучи и финансирање на продавачот за купување на суровини потребни за производство на финални производи, кои би биле наменети за извоз.

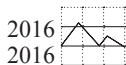


2. Важноста на финансирање на трговијата

Финансирањето на трговијата е од особено голема важност за трговските активности. Сè до финансиските кризи во 90-тите години на минатиот век и 2008-2009 година, финансирањето на трговијата не беше отежнато. Во периодот на Азиската финансиска криза и кризата во Латинска Америка кредитирањето беше ограничено на национално ниво, резултирајќи со прекин на увозот и извозот. Ваквата состојба ја наведе меѓународната заедница да размислува за прашања во врска со достапноста на извори за финансирање на трговијата во услови на криза. Во анализите на Меѓународниот монетарен фонд (ММФ) [7] и Светската трговска организација (СТО) [11] беа идентификувани елементи на пазарен неуспех, несоодветни реакции од страна на банките, јаз меѓу актуелниот и проценетиот кредитен ризик итн. ММФ предложи голем број на мерки во насока на зголемување на довербата меѓу увозниците, извозниците и нивните банки, посебно користењето на мултилатерални програми со цел олеснување на финансирањето на трговијата во услови на криза. Поради тоа, на петтата Министерска конференција на СТО во Канкун во 2005 година беше констатирано дека имајќи го предвид искуството со Азиската финансиска криза постои потреба од подобрување на стабилноста и безбедноста на изворите на финансирање на трговијата, особено во услови на финансиска криза. [7]

И покрај лекциите од Азиската финансиска криза, во периодот на глобалната финансиска криза од 2008-2009 година финансиските пазари се одликуваа со сериозни недостатоци. Иако, Г20 овозможија пакет во износ од 250 милијарди американски долари (вклучувајќи 130 милијарди долари за земјите во развој) во форма на кредитни гаранции и осигурување на трговците, состојбата не ги врати во нормала главните трговски линии сè до 2012 година. [12] Ваквите информации беа овозможени од страна на експертската група за финансирање на трговијата (the Expert Group on Trade Finance), група на мултилатерални институции и банки од приватниот сектор кои ги анализираат трендовите на финансиските пазари во делот на трговијата. Нивните извештаи беа предмет на дискусија на земјите членки на СТО. [14]

Малите и средните претпријатија (дефинирани како компании кои вработуваат 250 или помалку работници) сочинуваат голем дел од компаниите регистрирани во развиените и земјите во развој. Нивната улога во економската активност, генерирањето на растот и иновациите не може да биде потценета. Според извештаите на Светска банка, малите и средните претпријатија учествуваат со повеќе од 60% во вкупната вработеност во развиените земји и со 80% во земјите во развој. [13]



Според Организацијата за економска соработка и развој (ОЕЦД), малите и средните претпријатија учествуваат со 40% во извозот на земјите членки на ОЕЦД. [13]

Истражувањата покажуваат дека во услови на отсуство или отежнат пристап до финансии се ограничува развојот на малите и средните претпријатија, без оглед на нивото на економска развиеност на земјите. Проблемите на финансиските пазари, без разлика дали се предизвикани од финансиски кризи или асиметрични информации влијаат врз малите и средните претпријатија преку ограничено кредитирање, повисоки торшоци за анализа на кредитната способност и повисоки камати од банките во споредба со големите претпријатија. [4][8]

Кредитните ограничувања се јасно видливи при анализа на пристапот до извори за финансирање на трговијата. Една анализа на Комисијата за меѓународна трговија на САД (US International Trade Commission) на 2.350 мали и средни претпријатија и 850 големи фирми покажува дека 32% од малите и средните претпријатија во производствениот сектор и 46% од малите и средните претпријатија во услужниот сектор сметаат дека процесот на добивање финансиски средства за реализирање на прекугранична трговија е тешок. Само 10% од големите фирми во производствениот сектор и 17% во услужниот сектор ги почувствувале овие тешкотии. Оваа студија покажува дека неможноста за пристап до кредити е главната пречка за малите и средните претпријатија од производствениот сектор и еден од трите најважни ограничувања на малите и средните претпријатија од услужниот сектор, кои сакаат да извезуваат или да се прошират на нови пазари. [9] Анализата покажува дека и покрај фактот што американските банки сметаат дека малите и средните претпријатија поседуваат голем потенцијал за профитабилност, истите не се нивна таргет група поради високите трансакциски трошоци во споредба со големите компании. Во принцип, малите и средните претпријатија се жалат поради прекумерниот надзор на банките, неможноста да се исполнат нивните специфични барања за задолжување како и недостигот на флексибилност во поглед на алтернативните извори на финансирање. Други истражувања покажуваат слични резултати во Европа и Јапонија. Во една студија која опфаќа 50.000 извозници од Франција, во периодот на финансиската криза од 2008 до 2009 година, кредитните ограничувања на помалите извозници биле многу повисоки во споредба со големите фирми, што довело до намалување на опсегот на дестинации за бизнис или целосно запирање на извозот од страна на истите. [5]

Во Јапонија, малите и средните претпријатија претежно се поврзани со проблематичните банки и оттука нивниот извоз се соочува со финансиски потешкотии во услови на финансиска криза.



Во помалку развиените земји, локалните банки се поконзервативни во финансиската поддршка на извозниците и увозниците. Во земјите во развој, локалните банки имаат недостиг од капацитет, знаење, меѓународна мрежа и/или странска валута за да обезбедат финансии за увозот и извозот. Исто така, трговците можат да не бидат информирани за расположливите производи, или за тоа како да ги искористат истите ефикасно. Другите препреки во земјите во развој вклучуваат банкарски ризици, посебно во контекст на регионалните и глобалните финансиски кризи. Во периодот на Азиската финансиска криза дојде до прекин на извозот и увозот поради недостиг на доверба за издавање на банкарски акредитиви во погодените земји. Во поново време, извозот од Суб-сахарска Африка и другите нискодоходовни земји беше особено погоден од глобалната финансиска криза, бидејќи тие се повеќе зависни од кредитирањето на банките во споредба со другите региони.

Утврдувањето на квантитативниот јаз во финансирањето на трговијата е тешко, бидејќи податоците за финансирање на трговијата на регионално, глобално или национално ниво се ограничени или делумни дури и во развиените земји. Финансискиот јаз е најголем во најсиромашните земји, особено во Африка и дел од Азија. Како главни причини за отфрлање на барањата за финансирање на трговијата се посочени ниската кредитна способност, ниски лимити за кои гарантираат локалните банки, неповолен биланс на состојба како и ограничен капитал на африканските банки.

Заради надминување на овие проблеми се основани низа мултилатерални развојни банки, како што се Азиската банка за развој, Европската банка за обнова и развој, Американската развојна банка, Меѓународната финансиска корпорација итн.



Табела 1. Преглед на поважните програми за олеснување на финансирање на трговијата од страна на мултилатералните развојни банки

Table 1. Overview of the main MDB trade finance facilitation programmes

	Европска банка за обнова и развој (EBRD)	Меѓународна финансиска корпорација (IFC)	Меѓународна банка за развој (IDB)	Азиска банка за развој (ADB)
	Програма за олеснување на трговијата (TFP)	Глобална програма за финансирање на трговијата (GTFP)	Програма за олеснување на финансирањето на трговијата (TFPP)	Програма за финансирање на трговијата (TFP)
Број на земји вклучени во програмите	23	96	21	18
Започнување на програмите	1999	2005	2005	2004
Број на трансакции од започнување на програмите (заклучно со 31.12.2012 година)	15,508	31,600	4,457	8,338
Вредност на трансакциите во 2013 година	1.2 милијарди евра	22 милијарди долари	1.21 милијарди долари	4.03 милијарди долари
Број на банки учеснички во програмите	800+	1,100	297	124

На почетокот на 2013 година, Африканската развојна банка креираше програма за финансирање на трговски трансакции во износ од 1 милијарда американски долари, во очекување да обезбеди поддршка во износ од 10 милијарди долари во текот на наредните четири години. Различните финансиски институции често работат на принцип на партнерство. На пример, Африканската развојна банка работи во координација со Меѓународната банка за обнова и развој.



3. Препораки за олеснување на финансирањето на трговијата

За да се надминат препреките кои го отежнуваат финансирањето на трговијата неопходно е мултилатералните развојни банки да направат анализа на институционалните ограничувања во постоечките програми за олеснување на финансирањето на трговијата и со тоа да се надминат географските ограничувања. Иако, Одборот на директори во секоја институција го задржува суверинитетот над своите програми, корисно би било да се направи ревизија на истите и да се идентификува јазот во финансирањето на трговијата. Посебно загрижува фактот што во голем дел земјите во развој не се подобни за програми кои го олеснуваат финансирањето на трговијата. Банките во државна сопственост се заедничка карактеристика за нискодоходовните земји и имаат важна улога во увозот и извозот на истите. Во Етиопија, на пример, голем дел од финансирањето на трговијата е управувано од страна на Комерцијалната банка која е во државна сопственост на Етиопија. Неопходно е проширување на програмите за финансирање, посебно за помалку развиените земји, и тоа од 30 милијарди до 50 милијарди долари годишно. Ваквата цел би можела да се реализира преку заеднички напори на сите релевантни страни. Техничката поддршка од страна на мултилатералните развојни банки би била од исклучителна важност за локалниот банкарски сектор. Истата вклучува зголемена информираност за инструментите преку кои би се финансирала трговијата, можност да се избере најдобриот инструмент, како и соодветна обука за нивната примена. Поради тоа, сите инволвирани мултилатерални институции имаат поставено за цел да обучат 5.000 професионалци насекаде ширум светот за инструментите за финансирање на трговијата во период од 5 години.

Поради асиметричноста на информациите на финансиските пазари во периодот на финансиската криза од 2008 до 2009 година, акцентот е поставен на подобрување на методологијата за собирање на сите релевантни информации што е овозможено преку вмрежување на сите релевантни институции, и мултилатералните организации и приватниот сектор. На тој начин би се креирале аналитички показатели за финансирање на трговијата и рани предупредувања пред која било идна финансиска криза.



Заклучок

Финансирањето на трговијата има клучна улога во овозможувањето на земјите во развој да учествуваат во глобалната трговија. Во периодот на глобалната економска криза од 2008 до 2009 година, малите и средните претпријатија се соочија со тешкотии во обезбедувањето на кредити за финансирање на нивните трговски активности. Колку е посиромашна земјата, толку е поголем предизвикот во обезбедувањето на соодветни финансиски средства. Недостигот од средства за финансирање на трговијата е особено присутен во Африка и развојниот дел од Азија. Олеснувањето на понудата на кредити во регионите со нагласен трговски потенцијал може да има големо влијание во растот на малите бизниси и во поддршката на развојот на најсиромашните земји. Поради тоа, финансиската поддршка од мултилатералните агенции е од особено голема важност. Неопходно е ревидирање на програмите кои предвидуваат финансирање на трговијата, зголемување на капацитетот за тргување на земјите во развој и подобрување на комуникација помеѓу сите засегнати страни во финансирањето на трговијата.



Користена литература

- Amiti, M. and Weinstein, D. E. (2011). “Exports and financial shocks”, *The Quarterly Journal of Economics* 126(4): 1841-1877.
- African Development Bank (AfDB) (2014), “Trade finance in Africa”, 3 December 2014, Abidjan: African Development Bank.
- Asian Development Bank (ADB) (2015), “2015 trade finance gaps, growth, and jobs survey”, ADB briefs no. 45, October 2015, Manila: Asian Development Bank.
- Beck, T. and Demirgüç-Kunt, A. (2006), “Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint”, *Journal of Banking and Finance* 30(11): 2931-2943.
- Bricongne, J.-C., Fontagné, L., Gaulier, G., Taglioni, D. and Vicard, V. (2012), “Firms and the global crisis: French exports in the turmoil”, *Journal of International Economics* 87: 134-146.
- German Development Institute (GDI) (2015), “Financing global development: The role of local currency bond markets in Sub-Saharan Africa”, Briefing paper 11/2015 by Berensmann *et al*, Bonn: GDI.
- International Monetary Fund (IMF) (2003), “Trade finance in financial crises: An assessment of key issues”, IMF Policy Development and Review Department, Washington DC: IMF Board Paper.
- Stiglitz, J., and Weiss, A. (1981), “Credit rationing in markets with imperfect information”, *The American Economic Review* 71(3): 393-410.
- United States International Trade Commission (USITC) (2010), “Small and Medium-Sized Enterprises: Characteristics and Performance” Investigation no. 332-510, USITC publication no. 4189, November 2010, <https://www.usitc.gov/publications/332/pub4189.pdf>.
- World Trade Organization (WTO) (2016), Trade Finance and SMEs: Bridging the gaps in provision, Geneva: WTO.
- World Trade Organization (WTO) (2004), “Improving the availability of trade finance during financial crises”, WTO Discussion Paper by Auboin, M. and Meier-Ewert, M., Geneva: WTO.
- World Trade Organization (WTO) (2013), “Trade finance in periods of crisis: what have we learned in recent years?”, ERSD Working Paper by Auboin, M., and Engemann, M., Geneva: WTO.
- World Bank (2013), “Evaluation of the World Bank Group’s targeted support for small and medium enterprises”, Independent Evaluation Group (IEG) approach paper, Washington DC; World Bank.
- World Trade Organization (WTO) (2014b), Document WT/WGTDF/W/74 – Working Group on Trade, Debt and Finance – Improving the availability of trade finance in developing countries: An assessment of remaining gaps – Note by the Secretariat, 4 September 2014.



ЕКОНОМСКИ ТЕОРИИ НА ЈАВЕН ИЗБОР

Стеван Габер¹, Илија Груевски²

Апстракт

Ова истражување овозможува дополнителни „динамични“ разгледувања во процесот на гласање што ќе се додадат на „статичкото“ разбирање на моделот на среден гласач и хипотезата на Тибут. Се констатира дека промените во составот на гласачи ќе влијае на профилот на среден гласач што за возврат ќе има ефект на „побарувачката“ за јавни добра, кој произлегува од создавањето на „нов“ среден гласач. Ова значи дека: 1) индивидуите, трудејќи се да ги максимизираат нивните преференции, ќе го адаптираат однесувањето на применетите владини политики; и 2) законодавците и јавните службеници, трудејќи се да ги максимизираат нивните политички профити, ќе ја задоволат побарувачката генерирана од страна на „динамичниот“ среден гласач. Клучен елемент на моделот на јавен избор е признавањето на постоењето кружна причинска врска создадена од одлуките на средниот гласач со владините политики. Тоа подразбира дека промените во владините политики се ендогени за системот и дека се креирани со имплементацијата на политиките.

Клучни зборови: *јавен избор, јавна потрошувачка, јавни добра, модел на среден гласач, хипотезата на Тибут, политички процес.*

1) Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип stevan.gaber@ugd.edu.mk

2) Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип Ilija.gruevski@ugd.edu.mk



ECONOMIC THEORIES OF PUBLIC CHOICE

Stevan Gaber³, Ilija Gruevski⁴

Abstract

This research allows additional “dynamic” considerations in the voting process that will be added to the “static” interpretation of the model of average voter and hypothesis of Tiebout. It concluded that the changes in the composition of voters will affect the profile of the average voter that will in turn have the effect on the “demand” for public goods, resulting from the creation of “new” average voter. This means that: 1) individuals, seeking to maximize their preferences, will adapt their behavior to the applied governmental policies; and 2) legislators and public officials, seeking to maximize their political profits, will meet the demand generated by the “dynamic” average voter. A key element of the model of public choice is the recognition of the existence of a circular causal link created by the decisions of the average voter with government policies. This implies that changes in government policies are endogenous to the system and are created with the implementation of the policies themselves.

Key words: *public choice, public expenditure, public goods, median voter model, Tiebout hypothesis, political process.*

1. Вовед

За да може да се анализираат економските теории на јавен избор е потребно да се започне од тоа што е предмет на проучување на јавниот избор. Имено, теоријата на јавен избор се занимава со економско проучување на донесувањето на непазарни одлуки или поинаку кажано примена на економијата во прашања од политичко-научен карактер.[1]

Во теоријата на јавен избор постојат бројни економски модели што се трудат да го прикажат светот од аспект на јавниот избор меѓу кои се истакнуваат моделот на среден гласач и хипотезата на Тибут со нивните обиди да се објаснат одредени видови на однесување во општеството. Моделот на среден гласач е идентификуван како модел на вкупна јавна побарувачка и хипотезата на Тибут како модел на реконфигурација на побарувачката што влијае на донесувањето одлуки поврзани со јавните добра и услуги.[2]

3) Economic faculty, Goce Delcev University, Stip stevan.gaber@ugd.edu.mk

4) Economic faculty, Goce Delcev University, Stip Ilija.gruevski@ugd.edu.mk



Како и во многу други економски модели, критичарите дебатираат околу неадекватноста на овие два модела поради присуството на нереалистичен сет на претпоставки во моделите. Притоа, направени се напори да се артикулира „динамичен“ и „интегриран“ аспект на гласачкиот процес на тој начин што ќе ги синтетизира елементите на моделот на среден гласач и хипотезата на Тибут во моделот на динамичен јавен избор. Моделот на среден гласач и хипотезата на Тибут создаваат добро статичко објаснување на политичките исходи, но недостигот на динамичната компонента ги спречува во објаснувањето на долгорочното однесување. Овде е опфатен и презентираан интегрираниот модел на двете теории, кои преку признавање на механизмите на повратна спрега, во секое време ја менуваат структурата на општествениот профил и помагаат во објаснувањето на осцилаторниот карактер на општествената структура. Тоа има влијание на донесувањето на одлуки за производство на јавни добра и конфигурација на побарувачката во јавниот сектор.

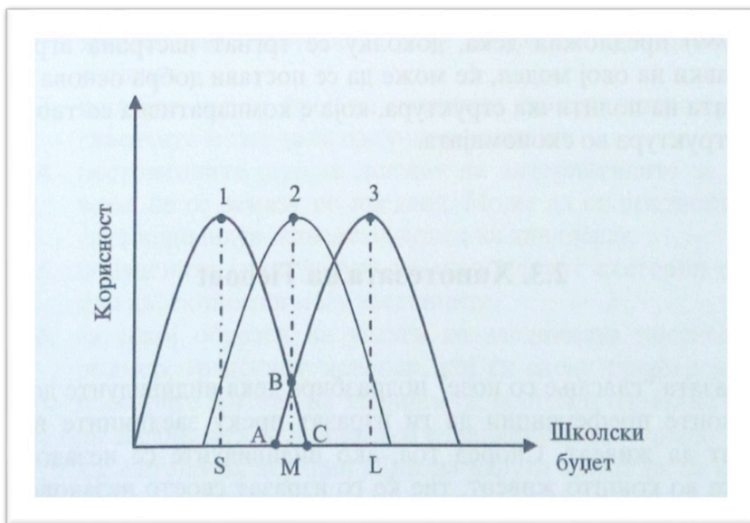
Во теоријата на јавен избор, моделот на среден гласач и хипотезата на Тибут се наоѓаат помеѓу теориите кои се обидуваат да го објаснат однесувањето на гласачите и законодавците. Преку разбирање на основните претпоставки и функции на моделот на среден гласач и моделот на Тибут може да се започне со концептуализирање на врските помеѓу двата модела што ќе води кон подобро разбирање на потенцијалните динамични разгледувања содржани во гласачкиот процес.

2. Модел на среден гласач

За средниот гласач може да се мисли како за личност чиешто идеално ниво на јавни добра е просечното ниво на тоа јавно добро. Теоремата на средниот гласач предлага дека при постоење на мнозинско правило преференциите на гласачот медијан ќе може да бидат изразени доколку се исполнат две специфични претпоставки. *Прво*, предметот на разгледување мора да биде еднодимензионален. Меѓутоа, често пати, се предлага повеќето предмети да се посматраат како мултидимензионални, а не како еднодимензионални. На пример, војната во Виетнам покренала прашања за присуството на војската во таа земја и хуманитарниот аспект на загинатите луѓе. Одреден гласач може да фаворизира високи нивоа на одбранбена потрошувачка за да се одржи присуството на војската во странската земја од една димензија, но целосно повлекување на војската со цел спречување на натамошни човечки жртви од друга димензија. *Второ*, гласачките преференции мора да бидат со еден врв. Кога се гласа за прашањето на понудата на јавните добра, гласачите кои имаат преференции со еден врв се согласуваат дека постои оптимален износ на јавни добра што може

да се обезбеди. Ако овие две претпоставки се исполнат, тогаш постои можност од појава на кружење. Овој процес се случува кога гласачите продолжуваат да гласаат, но никогаш не постигнуваат еквилибриум или супериорен исход.

Теоремата на среден гласач е илустрирана на сликата 2.1. Во овој пример се опфатени тројца гласачи кои гласаат за тоа колкава треба да биде големината на школскиот буџет. Гласачот 1 преферира мал буџет. Гласачот 2 преферира буџет со средна големина. Гласачот 3 преферира голем буџет. Точките 1, 2 и 3 ги демонстрираат гласачките идеални нивоа на школски буџет. Доколку со движењето низ корисничката крива на гласачот дојде до оддалечување од најдобрата точка на гласачот, соодветно ќе се влошува состојбата на гласачот. Подрачјето од точките А, В и С е единствената област во која тројцата гласачи имаат заедничко ниво на корисност. Ако се стави на гласање помал наспроти поголем буџет и ако се дозволи доволен број на гласачи, тогаш евентуално ќе се заврши со буџет од средна големина, бидејќи тоа е единственото подрачје во кое сите тројца гласачи имаат заедничко ниво на корисност. Ова, исто така, го претставува оптималното ниво на гласачот медијан преку кое се изразуваат неговите преференции.



Слика 1. Пример за модел на среден гласач
Figure 1. Example of the median voter model



Слабостите на овој модел се евидентни во литературата и тоа:

Прво, моделот е критикуван поради недостигот на компонентата на страната на понудата. Нисканен (1971) изградил модел на бирократско максимизирање на буџетот, односно моделот на среден гласач бил користен како основа за страната на побарувачката, а Нисканен вовел нова пазарна компонента на страната на понудата. Со додавањето на оваа компонента новиот модел на Нисканен имал заклучоци кои биле споредени со општо прифатените заклучоци во моделот на среден гласач.[3]

Второ, некој предложил дека двете претпоставки на моделот на среден гласач, еднодимензионалност и преференциите со еден врв, се нереалистични и затоа моделот на среден гласач не бил применуван. Во реалноста, дури и со гласачки преференции со еден врв тешко е да се посматраат многу прашања како еднодимензионални. Мекелви (1967) користел модел сличен на моделот на среден гласач, но со примена на мултидимензионални политички прашања наместо еднодимензионални.[4]

Покрај ограничувањата на теоријата, Холкомб (1989) се залагал за употреба на хипотезата на среден гласач во теоријата на јавен избор. Тој признава дека овој модел е само модел на агрегатната побарувачка при мнозинско правило и ја пропушта страната на понудата на јавниот сектор. Додека теоријата на среден гласач може да има многу ограничена примена во реалноста, Холкомб набројува одредени емпириски и теоретски докази кои даваат поддршка на моделот на среден гласач. Фактот дека теоријата на среден гласач не е директно применлива на секој политички пазар не значи дека не може да се обезбеди основа според која ќе може да се изврши покомплетна анализа на побарувачката во јавниот сектор. Холкомб предложил дека доколку се тргнат настрана агресивните претпоставки на овој модел, тогаш ќе може да се постави добра основа за развој на теоријата на политичка структура, која е компаративна со теоријата на пазарна структура во економијата.[5]

3. Хипотезата на Тибут

Фразата „гласање со нозе“ подразбира дека индивидуите донесуваат одлука своите преференции да ги изразат преку заедниците во кои се одлучуваат да живеат. Според тоа, ако лицата се незадоволни од заедниците во коишто живеат, тогаш тие ќе го изразат своето незадоволство со одлуката за преселба во друга заедница, која може подобро да ги претставува нивните гласачки преференции. Идејата за „гласање со нозе“ била презентирана од Чарлс Тибут (1956) во неговата статија “A Pure Theory of Public Expenditures”. Тој смета дека „потрошувачот-гласачот може да се посматра преку изборот на онаа заедница која најдобро ги задоволува



неговите преференции за јавни добра... на локално ниво различни влади ги имаат повеќе или помалку поставено сметките за приходите и расходите. Врз основа на овие приходни и расходни ставки, потрошувачот-гласачот се преселува во онаа заедница-општина чија локална влада најдобро го задоволува неговиот сет на преференции“.[6]

Тибут смета дека лицата ќе одлучат да живеат во онаа заедница која најмногу ги задоволува нивните преференции за локална потрошувачка. Тој го покренал тој аргумент, наспроти откритијата на Мазгрејв (1939) и Самуелсон (1954), кои изјавиле дека не постои „пазарен вид“ на решение за детерминирање на нивото на потрошувачка на јавни добра.[7] Тибут се согласува дека ова е вистинито за федералната потрошувачка, но тврди дека не е целосно точно и за локалната потрошувачка. Според неговата анализа постои концепциско решение за детерминирање на локалното ниво на потрошувачка на јавни добра. Хипотезата нагласува дека ако потрошувачите-гласачите се потполно мобилни, тогаш тие ќе изберат да ја приспособат локалната влада чии приходно-расходни сметки се поставени и најмногу ги исполнуваат нивните преференции.

За илустрација, Тибут презентира модел на локална влада базиран на седум претпоставки и тоа:

1. Потрошувачите-гласачите се целосно мобилни и тие ќе се преместат во онаа заедница каде нивните преференции се најдобро задоволени;
2. Се претпоставува дека потрошувачите-гласачите имаат апсолутни сознанија за постоечките разлики меѓу приходните и расходните сметки и може да реагираат на нив;
3. Постојат голем број на заедници во кои потрошувачите-гласачите може да се одлучат да живеат;
4. Ограничувањата за вработување не се земаат предвид. Може да се претпостави дека сите индивидуи живеат од дивиденда;
5. Понудените јавни услуги не експонираат екстерни економии или дисекономии меѓу заедниците;
6. За секој образец на услуги во заедницата поставен, на пример од градоначалникот, кој ги следи преференциите на постарите жители во заедницата, постои оптимална големина на заедницата. Тоа е дефинирано преку бројот на жители за кои овој збир на услуги може да се произведе по најнизок просечен трошок. Таквата трошкова функција имплицира дека некој фактор е фиксен;
7. Заедниците под оптимумот бараат да привлечат нови жители за да ги снижат просечните трошоци. Тие што се над оптимумот го прават спротивното, а оние на оптималното ниво настојуваат да ги задржат нивните популации непроменети.



Врз основа на овие претпоставки, Тибут конструирал модел кој ги опишува движечките одлуки на гласачите. Моделот тврди дека ќе постојат број на потрошувачи-гласачи кои не се задоволни од приходно-расходните сметки на нивната тековна локација и број на потрошувачи кои се задоволни со таквите сметки на нивната тековна локација, освен во ситуација кога системот е во рамнотежа. Соодветно на тоа, потрошувачите-гласачите ќе се движат кон и надвор од заедниците во зависност од нивните приходно-трошковни преференции. Кај заедниците кои се поголеми од оптималната големина, движењето ќе се врши надвор од нив, а кај оние чија големина е помала од оптималната кон нив. Одлуките што ги носат потрошувачите да се движат или не ја открива нивната побарувачка за јавни добра и се однесува како пазарот да ја тестира волјата за купување на доброто. При овие заклучоци и претпоставки на моделот, секој локалитет има приходна и расходна сметка што се рефлектира на желбите на неовите жители.

Сепак, неколку критики се евидентни и за хипотезата на Тибут. *Прво*, примената на оваа хипотеза зависи од посебната јавна потрошувачка. Едел и Склар (1974) предлагаат дека дури и кога моделот на Тибут важи за јавната потрошувачка, како што се школите, тој не важи за јавна потрошувачка како што е одржувањето на патната мрежа. Точноста на моделот на Тибут за јавна потрошувачка зависи од тоа дали условите на понудата се во еквилибриум на долг рок.[8] Поради таквите откритија, авторите се претпазливи во прифаќањето на хипотезата на Тибут како „пазарен вид“ на решение за детерминирање на ефикасноста на нивоата на јавна потрошувачка.

Второ, хипотезата на Тибут не ги зема предвид гласачките активности на индивидуите кога тие веќе еднаш ја одбрале заедницата која најблиску ги претставува нивните преференции. Тулок (1971) констатира дека демократските влади постојат за да управуваат со јавните добра. Процесот употребен за донесување на одлуки за јавни добра може да генерира дополнителни прашања на оваа тема. Тој смета дека индивидуите со изборот на заедницата во која ќе живеат ќе ги утврдат приватните ефекти од сплетот на јавни услуги и даноци понудени од заедницата. Мнозинството од трошокот за оваа одлука паѓа на терет на индивидуата. Штом индивидуата ќе ја одбере заедницата и се всели во неа, тој или таа ќе има помалку мотив да гласа интелегентно, бидејќи тие не ја интернализираат или консумираат целосно бенефицијата од нивната одлука. Затоа, тенденцијата на заедниците да се приспособат на вистинската побарувачка на жителите е послаба, отколку тенденцијата да бидат профитабилни фирми. Тулок смета дека донесувањето на одлуки во демократски заедници води кон погрешни одлуки, кои резултираат со помало производство на јавни добра од оптималното.[9]



Трето, хипотезата на Тибут важи единствено при строги рестриктивни претпоставки. Според околностите, хипотезата на Тибут нема да важи кога локалните влади се демократски конституирани кон промоција на богатството на нивните граѓани и кога локалните заедници се раководат според мнозинското правило.[10]

Ако трошоците за јавни добра по глава на жител не се пропорционални на регионалната популација, поради влијанието на ефектите на миграција, хипотезата на Тибут нема да важи. Тој зема пример на локација каде што земјата е фактор на производство (пр. земјоделството). Тој смета дека кога потрошувачите носат одлуки да се вселат во некоја локација, тие не ја земаат предвид економијата од обем што се појавува со реалокацијата. Имиграцијата ги редуцира трошоците за јавни добра по глава на жител (земја), но исто така ги редуцира приносите по глава на жител од работењето на земјата. Според тоа, оваа ситуација нема да биде Парето оптимална, односно некои земјоделци може да се најдат во полоша состојба поради намалените приноси од земјата.

Донахју (1997) смета дека преференциите на граѓаните за јавна потрошувачка нема да бидат адекватно препознаени. Тој го нагласува примерот со регулацијата на коцкањето. Ако државата не дозволува коцкање, тогаш ризикува да ги изгуби парите на тие граѓани кои истите тие ќе ги потрошат во оние земји каде коцкањето е легализирано. Кога државите се труди да ги избегнат таквите ризици, тогаш се завршува со помали рестрикции за таа дејност отколку што преферира граѓанството. Тој додава дека сите граѓани немаат хомогена мобилност. Со зголемување на меѓудржавната конкуренција може да се очекува политиката да ги фаворизира оние граѓани кои се најмобилни на сметка на оние кои се помалку мобилни. Донахју го истакнува случајот со пензионер чија пензија по оданочувањето е значително погодена од државните политики во локационите одлуки. Оваа индивидуа може не ја претставува индивидуата медијан, но може да има поголем импакт на државните политики.[11]

Четврто, некои субјекти се прашуваат дали конкуренцијата помеѓу локалните јурисдикции, вградена во хипотезата на Тибут претставува доволен фактор за обезбедување на ефикасна провизија на јавни добра. Тие сметаат дека мобилноста на индивидуите преку многубројните јурисдикции може да ги спречи владите во практикувањето на монополска моќ, но тоа не е доволно. Нивниот модел смета дека претпоставката што јурисдикциите имаат фиксни граници значи дека владите може да ги експлоатираат недвижноста на земјата и понудата на живеалишта во нивните јурисдикции со даночна моќ. Нивниот финален заклучок е дека моделот на Тибут мора да ја вклучи политиката за да може да биде апликативен.



Петто, во емпирискиот обид да се детерминира побарувачката за јавни добра на некоја локација како поадекватно би било да се употребат индивидуалните опсервации во ситуации кога важи хипотезата на Тибут и да се употреби моделот на среден гласач за опсервации спроведени во географски изолирани подрачја. Голдстин и Паули (1981) предлагаат неколку работи. *Прво*, со употребата на моделот на среден гласач за емпириско локациско детерминирање на побарувачката на јавни добра не се зема предвид можноста за предрасуди. Ако хипотезата на Тибут е валидна и жителите на заедницата имаат симулирани преференции, тоа ќе резултира со предрасуда дали овие живеалишта се користат за проценка на побарувачката на јавни добра. *Второ*, тие тврдат дека ако постои еквилибриум од видот на Тибут, индивидуата ќе може да ја детерминира побарувачката за јавни добра со селектирање на произволен примерок од живеалиштата во сите заедници и квантитетот на побаруваните јавни добра ќе може да се процени врз основа на податоците за фамилијарната потрошувачка за максимизирање на корисноста за одредени јавни добра. [12]

4. Динамична теорија на јавен избор

Во претходниот текст беа согледани евидентните критики на моделот на медијан гласач и хипотезата на Тибут во литературата. Со интеграција на моделот на среден гласач и хипотезата на Тибут во еден динамичен модел ќе може да се комбинираат силите на секој индивидуален модел за креирање на интегриран модел со повисоко ниво на корисност.

Постојат седум основни врски помеѓу моделот на медијан гласач и хипотезата на Тибут и тоа:

Прво, со соединувањето на овие два модели цел „збир“ на јавни добра ќе може да се посматра како еднодимензионален. Со комбинирањето на еднодимензионалните претпоставки на моделот на среден гласач со претпоставките на хипотезата на Тибут дека потрошувачите-гласачите се сместуваат во релативно хомогени заедници преку нивните одлуки да живеат во заедница која најдобро ги задоволува нивните преференции за јавни добра ќе може да се утврди дека тие го гледаат „збирот“ на јавни добра како еднодимензионален. Треба да се има предвид дека провизијата на секое индивидуално јавно добро во вкупните јавни добра може да не ги исполни гласачките преференции, при што гласачот ќе ги евалуира вкупните јавни добра од различни заедници како целина и ќе се пресели во заедницата со вкупни јавни добра што најдобро ги задоволува неговите преференции. Притоа, гласачот препознава дека вкупните јавни добра се компонирани од повеќе делови, но гласа за нив согласно со изборот да



живее во заедница во која вкупните јавни добра најдобро ги задоволуваат примероците на неговите преференции.

Второ, комбинирањето на моделот на среден гласач и хипотезата на Тибут може да обезбеди разбирлив механизам за детерминирање на побарувачките функции на индивидуите за јавна потрошувачка. Голдстин и Паули (1981) констатираат дека кога се прави обид да се проценат побарувачките функции на индивидуите за јавна потрошувачка соодветно е да се применуваат индивидуални опсервации во ситуации каде што постои еквилибриум од видот на Тибут и моделот на среден гласач кога постојат изолирани географски подрачја. Со комбинирањето на моделот на среден гласач и хипотезата на Тибут може да се обезбеди широко применлив метод за опфаќање на побарувачките функции на индивидуите, како и агрегатите за јавна потрошувачка.

Трето, за да може адекватно да се поврзе моделот на среден гласач со хипотезата на Тибут ќе мора да се прошири претпоставката на Тибут дека моделот се применува само на локалното гласачко однесување и во моделот на среден гласач. Пошироко, хипотезата на Тибут изгледа дека е применлива и во федерални случаи. Миграцијата помеѓу различните држави може да се објасни како луѓе кои „гласаат со нивните нозе“ со движењето од една во друга држава. Овој миграциски феномен може да биде поврзан со вкупните добра и услуги обезбедени од различни држави вклучувајќи алтернативи за вработување, економски просперитет, итн. Сепак, за да може да важи хипотезата на Тибут на федерални ниво ќе биде потребен покомплициран модел со подлабоки претпоставки за влезни и излезни бариери, граѓанска мобилност, расположливи можности за вработување итн. Затоа, соединувањето на моделот на медијан гласач и хипотезата на Тибут во еден динамичен модел е обиде да се дојде до објаснување за однесувањето во процесот на јавен избор и обезбедувањето на јавни добра на локално ниво.

Четврто, додека хипотезата на Тибут се обраќа единствено на побарувачката на јавниот сектор, интегрираниот модел ќе обезбеди објаснувања за начинот на гласање, миграционите избори, како и за понудата и побарувачката на јавни добра во еден модел.

Петто, една од импликациите на Тибут хипотезата е намалување на можностите за редистрибуција на богатството. Сепак, интегрираниот модел констатира дека хомогените заедници и еквилибриумот во хипотезата на Тибут никогаш не се комплетно постигнати. Заедниците нема никогаш да бидат хомогени сè додека индивидуите се движат кон и надвор од нив. Се предлага да се воведат елементи за временско одлагање во процесот на гласачко одлучување и одговор на владата на овие процеси. Ова значи



дека има одредено ниво на континуирана редистрибуција на богатството со движењето на граѓаните во и надвор од заедниците.

Шесто, интегрираниот модел ја инкорпорира реалистичната претпоставка дека во општеството ќе се случи кружен тек. Теоријата на среден гласач имплицира дека неможноста за постигнување на еквилибриум или супериорен исход (кружење) е непожелно. Сепак, моделот на среден гласач ќе биде применлив само кога нема да настане кружење. Со вклучувањето на кружниот тек во овој модел се прошири корисноста на моделот на среден гласач.

Седмо, еден од најголемите аргументи при соединувањето на моделот на среден гласач и моделот на Тибут е дека гласачкиот процес, инволвиран во двата модела, има динамичен елемент. Со мобилноста на потрошувачот-гласачот од една во друга заедница во потрага по заедница која најдобро ќе ги задоволи неговите преференции за јавни добра доаѓа до промена на составот на секоја популација на медијан гласач. Значи како владата иницира производство на аутпут во јавниот сектор и јавни политички активности, потрошувачот-гласачот може да одговора на тоа преку гласање со нивните нозе и преселување во друга заедница. Со преместувањето на гласачите во други заедници доаѓа до промена во атрибутите на гласачот медијан во секоја заедница.

5. Заклучок

Овој труд има за цел да ги истражи економските теории на јавен избор, односно нивното посматрање на процесот на донесување на непазарни одлуки. Се посматра моделот на среден гласач, кој треба да ја демонстрира заедничката корисност за поголема група на лица од која ќе биде детерминирана побарувачката за јавни добра, а соодветно преку таквото задоволување на јавните добра и услуги се согледуваат и политичките профити кај политичарите. Овој модел акцентот го става на вкупната побарувачка за јавни добра и услуги, додека хипотезата на Тибут го потенцира „гласањето со нозе“, кое значи дека индивидуите ги демонстрираат нивните преференции преку заедниците во кои одлучуваат да живеат. Ако некоја заедница не ги задоволува нивните преференции, тогаш тие ќе одлучат да се преселат во друга која ќе ги исполни нивните преференции. Сепак, двата модели биле изложени на сериозни критики што резултирало со примена на динамична теорија на јавен избор, која ги комбинира предностите на двата модела и го подигнува нивото на корисност за граѓаните.



Користена литература

- Mueller C. D. (1989). *“Public choice II-A Revised Edition of Public Choice”*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, стр.1.
- Tiebout M. C., *“A Pure Theory of Public Expenditures”*, Journal of Political Economy 64 (5): 416-425.
- Niskanen W. A. (1971). *“Bureaucracy and Representative Government”*, Chicago: Aldine-Atherton.
- McKelvey R. D. (1986). *“Intransitivities in multidimensional voting models and some implications for agenda control”*, Journal of Economic Theory 12 (3): 472-482.
- Holcombe G. R. (1985). *“The Median Voter Model in Public Choice Theory”*, Public Choice 61: 115-125.
- Tiebout M. C., *“A Pure Theory of Public Expenditures”*, Journal of Political Economy 64 (5): 416.
- Samuelson A. P. (1954). *“The Pure Theory of Public Expenditures”*, Review of Economics and Statistics, 36(4): 387-389.
- Edel M. and Elliot S. (1974). *“Taxes, Spending and Property Values: Supply Adjustment in a Tiebout-Oates Model”*, Journal of Political Economy 82 (5): 941-954.
- Tullock G. (1971). *“Public Decisions as Public Goods”*, Journal of Political Economy 79 (4): 913-918.
- Bewley T. (1981). *“A Critique of Tiebout’s Theory of Local Public Expenditures”*, Econometrica, Vol. 49, No. 3, pp. 713-740.
- Donahue J. (1997). *“Tiebout? Or not Tiebout? The Market Metaphor and America’s Devolution Debate”*, Journal of Economic Perspectives 11 (4): 73-87.
- Goldstein G. S. and Pauly M. V. (1981). *“Tiebout Bias on the Demand for Local Goods”*, Journal of Public Economics 16: 131-143.



ВЛИЈАНИЕТО НА СИСТЕМОТ ЗА НАГРАДУВАЊЕ ВРЗ ЗАДОВОЛСТВОТО НА ВРАБОТЕНИТЕ

А.Зисовска¹, Т.Мицески²

Апстракт

Во услови на сè поголема конкурентност помеѓу организациите и борба на пазарот за приграбување на најдобрите достапни ресурси значењето на човековите ресурси расте. Затоа, највисокиот менаџмент во организациите треба да посвети особено внимание во процесот на привлекување и задржување на најспособните кадри.

Секоја организација треба да согледа каква е конкретната ситуација, каква е природата на работата и какви процеси се одвиваат во организацијата за да сфати каков систем најмногу ќе одговара. Истовремено, задолжително треба да се практикува континуирано следење на потребите на вработените во организациите. Често од вработените може да се дознае што може да се унапреди за стекнување поголема мотивација и со тоа и остварување подобри резултати.

Истражувањето што беше спроведено во склоп на овој труд покажа дека додека наградата сама по себе има несомнено големо значење за задоволството на вработените, постои неусогласеност на мислењата на менаџерите и вработените во однос на управувањето со системите за наградување.

Клучни зборови: *организации, човечки ресурси, системи за наградување, задоволство кај вработените, фактори за задоволство.*

1) Дил. екон. Ангела Зисовска, студент на втор циклус студии на Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, zisovska.angela@gmail.com

2) Проф. д-р Трајко Мицески, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, trajko.miceski@ugd.edu.mk



THE INFLUENCE OF PAYMENT SYSTEM FOR EMPLOYEES' JOB SATISFACTION

A.Zisovska, T.Miceski

Abstract

In a situation where there is a growing amount of competition between the companies and a struggle to get the best available resources, the importance of the human resources is rising. Because of that, the top management in each organization has to pay attention in the process of attracting and keeping the most capable workforce.

On the contrary, the organization has to see the specific situation, the nature of the business and the company processes before it establishes a suitable system. In the same time, the company must continuously follow the needs of the employees, regardless of the size of the company. By doing this, often, the management can find the fields that need improvement in the company and therefor find a way to motivate the employees better and achieve superior results.

While the compensation without a doubt is of huge importance for the satisfaction of the employees, the research showed a massive mismatch of opinions between the management and the employees in terms of managing these systems.

Key words: *organizations, human resources, payment systems, employee satisfaction, satisfaction factors.*

1. Поим и дефинирање на системот на наградување

Наградувањето е клучен фактор што влијае на односите на работното место. Степенот и дистрибуцијата на наградите и бенефициите можат да имаат значаен ефект на ефикасноста на секоја организација, како и на моралот и продуктивноста на работната сила.

Системите за наградување се методи за наградување на луѓето за нивниот придонес кон организацијата³. Идеално, системите треба да бидат едноставни и јасни за следење, со цел работниците да ги сфатат.

Постојат различни системи на наградување. Некои се поедноставни, каде што работникот ја добива наградата врз основа на фиксна стапка одредена на часовна, дневна, неделна или месечна основа, без дополнителни наградувања, но некои се посложени и варираат, зависно од тоа какви перформанси покажал работникот.

3) Armstrong, M. (2002). Employee reward. CIPD Publishing



Во суштина, системот на наградување ја дава основата врз која организацијата ги наградува работниците за нивниот придонес, вештини и постигната работа.

1.1. Видови системи за наградување на човечките ресурси

Системите за наградување треба да бидат така испланирани и изградени што истовремено ќе ја поттикнуваат мотивацијата и надградувањето, но и ќе ги усогласуваат напорите на вработените во контекст на поставените цели, филозофии и култура на организацијата.

Се поставува прашањето како се наградува човечкиот труд. Не може да се даде точна дефиниција на добар систем за наградување, пред сè заради фактот што тој треба да биде приспособен на организацијата. Но со сигурност може да се каже дека добриот систем за наградување на човечките ресурси треба да ги задоволува и работодавецот и вработениот исполнувајќи некои критериуми. Системот за плаќање на човечките ресурси:

- треба да биде фер и кон вработените и кон организацијата;
- треба да помага во максимизирање на задоволството на работниците;
- треба да обезбеди минимално гарантирани плати за сите работници;
- треба да обезбеди еднаквост во наградувањето за еднаква работа;
- треба да обезбедува повиска плата за поефикасните и повештите работници;
- треба да ја следи владината политика и норми;
- треба да биде едноставен и разбирлив за сите работници;
- треба да помогне во подобрувањето на перформансите и продуктивноста на сите работници;
- треба да биде доволно флексибилен за да одговара на потребите на организацијата.

Областа на системите за наградување на човечките ресурси е дефинитивно една од виталните во целото поле на односите во организацијата. Секако дека од интерес за работниците е начинот на нивното наградување и како тоа може да се подобри. Прифатлив, ефективен систем, кој го максимизира нивото на работа, продуктивноста и квалитетот, додека обезбедува фер наградување е есенцијален за хармонија на работното место.

Сите системи за плаќање мора да бидат во согласност со Законот за еднаквост во наградувањето.



Секако, за кој било систем да биде успешен мора да биде дизајниран за да одговара на конкретните потреби и околности на организацијата. Мора да биде внимателно мониториран и оценет. Мора да постојат и соодветни комуникации и консултации.

Еден од клучните моменти за системот за наградување е вклучувањето и согласноста на работниците во дизајнирањето и имплементацијата.

Системите за плаќање на човечките ресурси се начин на давање на финансиска компензација на работниците за времето и трудот вложен за претворање на инпутите во готови производи. Изборот на систем зависи од типот и природата на работата и производите. Поделбата на системите за плаќање на човечките ресурси се сведува на два главни системи:

1. Систем на наградување според време поминато на работа;
2. Систем на наградување според остварен резултат.

Систем за наградување според времето поминато на работа најдобро функционира кога и работната сила и менаџерите и супервизорите се на врвно ниво и каде што е најважен квалитетот на работата. Често се случува да не може точно да се одреди што произвел работникот, што сработил и слично, на места каде што операциите се многу одделени и многу луѓе се вклучени во процесот.

За разлика од него, по системот за плаќање според перформанси, ако еден човек сработи повеќе, тој ќе биде платен повеќе. И обратно, кога работи помалку, неговата плата исто така се намалува.

2. **Задоволство од работата како клучен елемент за задржување на вработените**

Задоволството на работа, меѓу другото, покажува колку се среќни вработените на нивното работно место и колку се задоволни од работната средина. Кога вработените се среќни и задоволни веројатно е дека ќе даваат повеќе, побрзо и полесно ќе ги извршуваат своите работни задачи, ќе имаат помалку отсуства од работата и ќе ѝ бидат лојални на компанијата.

Затоа е најдобро да се идентификуваат варијаблите кои можат да го објаснат задоволството од работата. Кога би се идентификувале ваквите варијабли, менаџментот на компаниите ќе може да мониторираат и да работат на зголемување на тие варијабли кои придонесуваат на подобрување на задоволството од работата кај вработените и отстранување на варијаблите кои придонесуваат за незадоволство.

Во исто време, вработените треба да преземат поголема одговорност врз нивното сопствено задоволство од својата работа.



Концептот на задоволство од работата е тесно поврзан со мотивацијата на вработените. Главната причина за ова е фактот што работниците кои се задоволни од нивната работа се повеќе продуктивни, ефективни и имаат подобар пристап кон работата во однос на оние кои не се задоволни.

Всушност, задоволството од работата е став кој вработените го имаат кој нивната работа. Ставот е еден од централните аспекти на истражување во општествените науки. Ставот може да се сумира како чувство, верување и мислење што поединците го имаат за околината.

Задоволството од работата може да ги дефинираме како генерално изразување на позитивен став на работникот за неговата работа, како резултат на различни елементи до работата како на пример социјалниот статус кој го стекнал, искуствата во организацијата и работната околина. Ставот на работникот може да биде и негативен. Ако економските бенефити, карактеристиките на работата и очекувањата на работникот за истата се онакви како што се надевал, тогаш постои задоволство од работата. Освен одговарањето на индивидуалните потреби, ако работата влијае на чувствата и вредностите на личноста на позитивен начин, повторно може да се каже дека има задоволство од работата.

Задоволството од работата е степенот до кој луѓето ја сакаат (се задоволни) или не си ја сакаат (не се задоволни) работата. Постои и алтернативен пристап, кој е базиран на претпоставката дека постојат основни и универзални човекови потреби и дека ако потребите на индивидуата се задоволени во конкретната ситуација, тогаш индивидуата ќе биде среќна. Овој постулат е зависен од балансот помеѓу работните инпути, како на пример образование, време поминато на работа, напор и аутпутите: награда, бенефити, статус, услови.

3. Улогата на менаџерите за подобрување на задоволството во работата

Задоволството од работата и односот што тоа го има со неговите фактори го нагласува фактот дека менаџерите мора да внимаваат кои луѓе ги бираат кога вработуваат, во согласност со карактеристиките и целите на организацијата, со намера да се максимизира можноста за задоволување на вработените. Задоволните вработени многу полесно може да се задржат во организацијата за подолг временски период. Затоа треба да се бираат вработени кои имаат неконтрадикторни цели и карактеристики од тие на организацијата и притоа при задоволување на потребите и целите на вработените да може да се постигне позитивна синергија.



Задоволството на вработените од работата е есенцијално за успехот на секој бизнис. Високата стапка на задоволство е директно поврзана со понискиот степен на обрт на вработени. Следствено, задржувањето на вработените преку овозможување на нивно задоволство од својата работа се смета за приоритет на секој работодавец. Иако ова е доста познато во менаџмент круговите, падовите во економијата прават работодавците да го игнорираат овој добро познат факт. Постојат бројни причини поради кои вработените можат да бидат обесхрабени од работата и да се откажат, како високо ниво на стрес, недостаток на комуникација, недостаток на признание и соодветно вреднување или пак можност за учење. Менаџментот треба активно да бара како да се постигне подобрување во однос на овие фактори ако се надеваат дека може да се постигне намалување на стапката на обрт на квалитетните работници. Работниците не сакаат да работат за работодавци кои се однесуваат неетички и се грижат единствено за приходите, а не и за своите вработени. Менаџментот мора да одржува добра комуникација со своите подредени, бидејќи уште еден значаен фактор на незадоволство е недостатокот од истата. Ова најчесто е резултат на изолиран менаџмент, оној кој не сака да се поврзе со своите вработени ни на лично, ни на професионално ниво. Лошата комуникација ги прави вработените да не се чувствуваат поврзани со организацијата, што води кон помалку продуктивно работење од нивна страна.

Менаџментот, исто така, мора да внимава да им дава соодветно внимание и признание на вработените за работите кои се сработени. Често се случува компаниите да се фокусираат повеќе на продуктивноста и приходите отколку на вработените, падури и на потрошувачите. Во случајот на вработените, често се случува тие да не бидат ценети за квалитетот на својата работа. При вреднувањето на вработените, неизбежно е да се спомене дека вработените сакаат и материјално да бидат наградени и да се компензира трудот кој тие го вложуваат во организацијата.

Вработените сакаат да бидат вклучени во целокупната работа на организацијата и добриот менаџерски тим треба тоа да им го овозможи, не само од аспект на задоволување на желбите на вработените, туку и во интерес на целата организација. Најчесто, повисокиот менаџмент не ги зема сериозно предвид идеите и предлозите од работниците, што остава чувство на безвредност и запоставеност. Таквото незадоволство може да предизвика внатрешен револт кај вработениот кои не препознава иднина за себе во таа компанија и не е спремен да вложува труд за поголема продуктивност.



4. Емпириско истражување

Истражувањето беше спроведено со соодветна методологија користена и при слични истражувања во областа на човечките ресурси со цел истото да биде јасно, концизно и аргументирано.

Целта на ова истражување е да се увиди значењето на задоволството од системот за наградување за постигнување на задоволство од работата. Основната хипотеза на која е базирано ова истражување гласи: „градењето на добар систем за наградување во организацијата е неопходен фактор за постигнување на задоволство кај вработените од работата“.

Беше користена комбинација од неколку методолошки постапки и методи како: анкета, анализа, статистичка обработка и споредба на податоците.

Анкетата беше спроведена преку креирање на прашалници со јасно и концизно формулирани прашања. Беа креирани два типа на прашалници – еден тип наменет за менаџерите, а еден за вработените. Сите прашања беа од затворен тип.

Понатаму, со помош на *компарација* беше извршена споредбата на резултатите добиени од истражувањето. Споредбата беше извршена меѓу одговорите на двете групи испитаници: менаџери и вработени.

Обработените податоци беа статистички обработени со користење на табели и графици со цел да може да се изведат заклучоци.

4.1. Резултати од истражувањето и резиме на истите

Истражувањето се спроведе на примерок од вкупно 190 испитаници, во приватни и државни организации во Скопје. Од испитаните, 40 спаѓаат во категоријата на менаџери, а останатите, 150, се вработени. Резултатите од истражувањето беа табеларно сумирани, споредени и обработени со помош на χ^2 – тестот и коефициентот на контингенција кои помогнаа во утврдувањето на поврзаноста помеѓу варијаблите од истражувањето.

Првото понудено прашање во анкетниот прашалник гласеше: *какво е нивото на задоволство од работењето и наградувањето во Вашата организација?* Тоа го испитуваше нивото на задоволство на скала од многу високо до многу ниско, со пет понудени алтернативно одговори, при што испитаниците требаше да селектираат еден одговор кој најмногу одговара за нив лично (табела 1).



Табела 1. Ниво на задоволство во организацијата
Table 1. Level of satisfaction in the organization

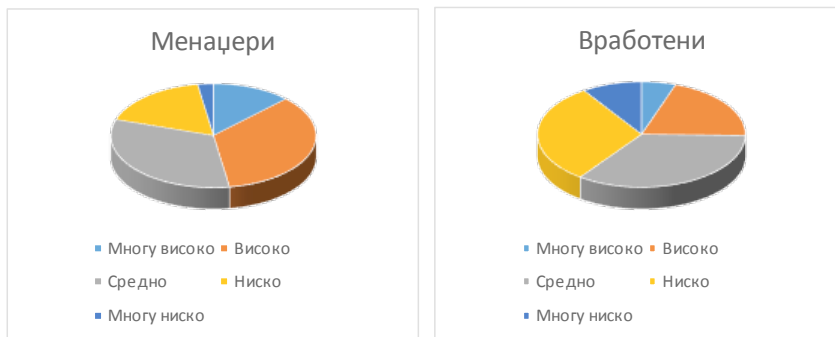
Прашања	Понудени одговори	Одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Како е Вашето ниво на задоволство од работењето и наградувањето во Вашата организација?	Многу високо	5	12.5%	8	5.33%
	Високо	14	35%	30	20%
	Средно	13	32.5%	52	34.67%
	Ниско	7	17.5%	46	30.67%
	Многу ниско	1	2.5%	14	9.33%
	Вкупно	40	100%	150	100%
$\chi^2 = 14,588$					

Следи дека:

$$\chi^2 = 14,588 > \chi^2_{0,05} = 9,488$$

$$C = 0,26$$

Графички тоа би изгледало:



Слика 1. Ниво на задоволство во организацијата
Figure 1. Level of satisfaction in the organization

Бидејќи испитуваната вредност на тестот е поголема од табличната вредност, може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и вработените се разликуваат. Коефициентот на контингенција C изнесува $C = 0,26$. Овој коефициент го покажува интензитетот на поврзаноста меѓу одговорите на менаџерите и одговорите на вработените. Она што е очигледно од табелата каде што можат да се споредат одговорите на менаџерите и вработените е



дека врската е слаба, бидејќи тежнее кон нулата. Менаџерите и вработените давале различни одговори во однос на нивото на задоволство. Кај групата на менаџери најголем број се оние кои се изјасниле со „високо ниво на задоволство“ како свој одговор (35 проценти од менаџерите наспроти 20-те проценти за вработените). Двете групи на испитаници го ставаат „средното ниво на задоволство“ на второ место по бројот на одговори. Очекувано различни проценти на испитаници во групите се сретнуваат и за алтернативата „многу ниско“ каде што поголемиот процент отпаѓа кај вработените (30,67% наспроти 17,5% од менаџерите).

Одова може да се заклучи дека поставената основна хипотеза која гласи „градењето на добар систем за наградување во организацијата е неопходен фактор за постигнување на задоволство кај вработените од работата“ не може да се потврди. Очигледно менаџерите покажуваат повисоко ниво на задоволство од вработените. Секако целта на менаџментот во секоја организација треба да биде поткревање на задоволство кај вработените на што повисоко ниво.

Едно од понудените прашања гласеше: *дали во Вашата организација се применува правилен систем за наградување?* Ова прашање го испитува мислењето на вработените и менаџерите за тоа дали во организацијата се применува соодветен систем за наградување. Во овој случај, испитаниците имаа можност да селектираат еден од трите понудени алтернативи – да, не и без одговор. Во продолжение следи табеларниот и графичкиот приказ на податоците од ова прашање:

Табела 2. Соодветност на системот за наградување
Table 2. Compatibility of the payment system

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали во Вашата организација се применува правилен систем за наградување?	Да	29	72.5%	92	61.3%
	Не	1	2.5%	45	30.0%
	Без одговор	10	25.0%	13	8.7%
	Вкупно	40	100%	150	100%
$\chi^2 = 32,091$					

Или графички:



Слика 2. Соодветност на системот за наградување
Figure 2. Compatibility of the payment system

Од табеларниот, како и од графичкиот приказ може да се увиди дека најголем дел од испитаниците сметаат дека во нивната организација се применува правилен систем за наградување, со тоа што повторно постои разлика во процентите. Кај менаџерите 72,5% од испитаниците го делат ова мислење, додека овој број е нешто помал кај вработените, со 61,3%. Значителна разлика во одговорите има кај следната понудена алтернатива. Многу мал дел од менаџерите се изјасниле негативно во однос на ова прашање (2,5%), додека кај вработените овој број е значително поголем со 30%. Дури 25% од менаџерите спаѓаат во третата група на „без одговор“, додека кај вработените без одговор се 8,7% од испитаниците.

Така, во однос на испитуваните вредности, χ^2 тестот за ова прашање има вредност од 32,091, односно:

$$\chi^2 = 32,091 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,372$$

Кога испитуваната вредност е поголема од табеларната вредност којашто во овој случај изнесува 5,991 тоа значи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат.

Коефициентот на контингенција (C) за прашањето изнесува 0,372. Тоа значи дека постои не многу силна меѓузависност во овој случај, бидејќи коефициентот повеќе тежнее кон нулата. Од ова може да се заклучи дека поставената основна хипотеза која гласи „градењето на добар систем за наградување во организацијата е неопходен фактор за постигнување на задоволство кај вработените од работата“ повторно не може да се потврди. Организациите мора секогаш да бидат информирани за мислењето на сите вработени во однос на соодветноста на системот за наградување. Прикажаните 30% кои не се согласуваат со начинот на



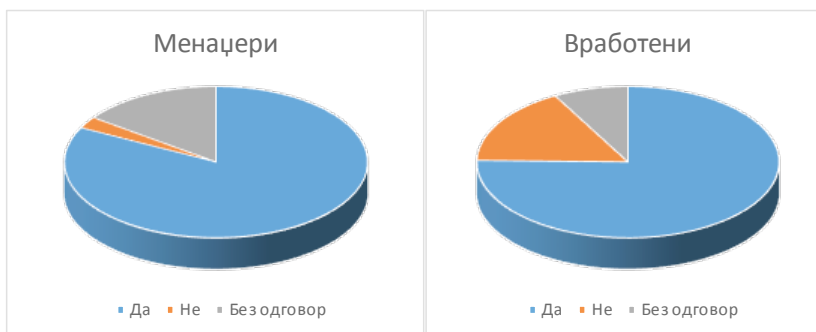
кој ја примаат наградата се сеуште висок процент и одговорните мора да преземат соодветни активности како мерки за подобрување на ситуацијата.

Дали Ви е јасен начинот на кој функционира системот за наградување во Вашата организација? - По однос на ова прашање, мнозинство испитаници од двете групи се изјасниле дека им е јасен начинот на кој функционира системот за наградување. Кај менаџерите оваа група изнесува 82,5% додека бројката изнесува 75,3% од вработените. Системот не е јасен за 2,5% од менаџерите и 16,7% од вработените.

Табела 3. Јасност на системот за наградување
Table 3. Understandability of the payment system

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали Ви е јасен начинот на кој функционира системот за наградување во Вашата организација?	Да	33	82.5%	113	75.3%
	Не	1	2.5%	25	16.7%
	Без одговор	6	15%	12	8.0%
	Вкупно	40	100%	150	100%

$\chi^2 = 12,961$



Слика 3. Јасност на системот за наградување
Figure 3. Understandability of the payment system

Со соодветна пресметка може да се утврди дека χ^2 тестот тука има вредност од 12,961, односно $\chi^2 = 12,961 > \chi^2_{0,05} = 5,991$
C = 0,247



Ова пак повторно укажува на тоа дека одговорите на менаџерите и вработените се разликуваат, бидејќи добиената вредност на χ^2 тестот е поголема од табеличната.

Во случајот тој има вредност од 0,247 што значи дека врската е повторно слаба, бидејќи коефициентот тежнее кон нулата. Од ова може да се заклучи дека поставената основна хипотеза која гласи „градењето на добар систем за наградување во организацијата е неопходен фактор за постигнување на задоволство кај вработените од работата“ не може да се потврди. Добиените одговори на ова прашање даваат некои основни индикации за тоа каков е ставот на вработените за системот кој се применува во нивната организација. Имено, вработените не можат да имаат позитивен став за начинот на кој се наградувани ако воопшто не им е јасно како како тој систем функционира. Менаџментот мора да се погрижи за тоа поединец кој работи во организацијата да знае како се пресметува неговата награда. Системот за плаќање според времето поминато на работа е едноставен систем и вработените најчесто немаат проблеми со неговото разбирање. Но, во практиката многу често се употребува комбинација од двата системи која може да биде збунувачка. Еден од првите чекори што може да ги преземе менаџментот е детално објаснување на системот, како и негова адаптација на начин што ќе биде јасен и разбрилив за сите вработени, така што тој ќе придонесува за зголемување на задоволството и мотивацијата на вработените.

Повторно, сосема очекувано, процентот на менаџери на кои им е јасен системот е поголем од бројот на вработените, пред сè заради фактот што тие се многу повеќе вклучени во ваквите стратешки одлуки, меѓу кои и одлуките за системот за наградување.

4.2. Завршен преглед од спроведеното истражување

Тоа што може веднаш да се заклучи од статистичката обработка на податоците е дека очигледно има целосно несовапаѓање помеѓу одговорите на менаџерите и тие на вработените. Всушност, на сите поставени прашања се разликуваат одговорите. Тоа беше увидено како преку табеларниот и графичкиот приказ на одговорите, така и од пресметките на χ^2 тестот. Испитуваната вредност на овој тест за секое од поставените прашања се движеше од 10,275 до 73,428 и беше поголема од табеларната вредност од 5,991 што укажува на неистоветноста на одговорите на менаџерите и вработените. Испитаната вредност на χ^2 тестот беше поголема, односно одговорите помеѓу групата на менаџери и групата вработени се разликуваа. Коефициентот на контингенција C се движи од 0,221 до 0,372 < 0,5 што пак укажува на тоа дека поврзаноста на одговорите на двете



групи испитаници е слаба.

Може да се заклучи дека преку истражувањето не се потврдија хипотезите и со тоа се оправдување истражувањето дека во организациите сè уште не е поставен силен систем за наградување на вработените кој ќе влијае стимулирачки и ќе го зголемува задоволството од работата. Оваа забележителна разлика во одговорите посочува на можноста дека менаџерите даваат значително попозитивни мислења за ситуацијата во организациите отколку вработените, а со тоа сакаат да прикажат многу подобра ситуација во однос на објективната. Реалноста е дека системите за наградување во македонските организации не се конструирани на начин кој ќе придонесува за унапредување на задоволството кај вработените од наградата, и покрај тоа што токму наградата се покажува како клучен фактор за задоволство. Менаџерите постојано имаат прикажувани попозитивни одговори од вработените што укажува на тоа дека можеби тие сакаат да го прикријат токму тој факт дека во нивните организации сè уште не е најден начин да се постави задоволството на вработените на примарно место, бидејќи знаат дека токму тоа може да биде причина за понатаму да има одлив на вработени, опаѓање на продуктивноста и намалување на остварени резултати како резултат на немотивираност на вработените.

Иако ова истражување опфаќа примерок кој е реално многу мал процент од вкупната бројка на македонски организации, сепак може да послужи за добивање на некоја претстава за состојбата. Нешто што е многу значајно е тоа што ова истражување треба да послужи како поттик за идни истражувања, бидејќи несомнено е дека важноста на човекот за организацијата секогаш ќе биде од клучно значење, што пак значи дека секогаш ќе биде од интерес на организацијата да најде начин за донесување на најдоброто решение за привлекување на најдобрите работници и нивното задржување, како и одржување на нивната мотивираност на високо ниво.

5. Градење на соодветен систем на наградување и негова имплементација во организацијата

Целта на организацијата е да изгради систем кој ќе биде способен да ги привлече, задржи и мотивира најквалитетните работници кои се потребни во организацијата. Тоа е и примарната цел на управувањето со наградата, а преку тоа ќе се оствари и целта за поефикасно работење и подобрување на резултатите од работењето како и индивидуалните цели на вработените. Политиката на управување со наградите мора да обезбеди движење кон остварување на тие цели. Обликувањето на оваа политика ќе зависи и од некои фактори, како на пример организационата култура



и нејзините вредности, големината на организацијата, дејноста, пазарот на труд (понудата и побарувачката за труд), како и дејствувањето на синдикат. При градењето на соодветен систем, организацијата треба да се грижи за: висината на платите, праведноста, структурата на наградата, контролата и комуникацијата.

Најдобро би било при овој процес да се идентификуваат сите позиции и што треба да се прави на истите, да се разберат предностите и слабостите на секој од моделите, да се утврди дали системот е соодветен со културата во организацијата, како и дали е во согласност со бизнис целите на истата, бидејќи сите овие елементи се потребни за ефективен систем, без разлика на тоа кој модел е избран.

Постојат неколку фази при формулирањето на соодветен систем за наградување кои се водат според следните чекори:

1. Проценка на факторите кои влијаат на структурата на наградата (култура и вредности, социјална/економска/политичка средина, притисок од конкурентноста, потреба од вработени, потреба од синдикат и слично);
2. Стратешки одлуки поврзани со наградата (конзистентност, конкурентност);
3. Примена на стратегијата и креирање на соодветен акциски план;
4. Повторна проценка.

Добриот систем за наградување може да ги мотивира вработените да ги подобрат перформансите на целата организација. Прашањето е кој систем е соодветен – а одговорот секако е - зависност од повеќе фактори. Не постои магична формула – само избор за тоа што е соодветно во конкретната ситуација. Постојат буквално стотици варијанти од кои може да се избира, но сите тие потекнуваат од само неколку теоретски модели, категоризирани на наградување според перформанси или според време. Секоја организација е во можност целосно да го персонализира сопствениот систем во зависност од конкретната ситуација.

Како што беше покажано низ спроведената анкета, спроведувањето на добар систем не значи автоматски и задоволство кај вработените од истиот. Според горенаведено, јасно е дека имплементирањето на ефективен систем за наградување е повеќе од едноставно бирање на модел. Многу зависи и како ќе биде искомунуциран тој систем за компензација на вработените. Менаџерите мора да најдат начин да им демонстрираат на вработените колку нивниот труд е значаен за компанијата со цел ова да резултира со добра волја за работа и подобрена продуктивност меѓу вработените. Доколку системот за наградување не е јасно искомунуциран,



тој нема ни да биде забележан од страна на вработените.

Доколу со тек на време организацијата се реши да направи измени во системот за тоа мора веднаш да бидат известени вработените. Оваа измена не ни мора да биде измена на целиот систем, напротив може да се работи и за промена што е навидум минимална, како на пример само промена во некои од бенефициите достапни за вработените. Токму таквото континуирано известување ќе им даде на вработените чувство на вклученост и единство со организацијата. Честа грешка што се случува во организациите е промената на системот само да им биде соопштена на вработените. Во тој случај тие добиваат чувство на помала вредност, бидејќи се ставени во позиција да им е нешто наметнато. Кога вработените не можат да ја сфатат суштинската потреба за нешто, тогаш тие е поверојатно да се противат и да не се задоволни од истото.

Комуницирањето на системот најдобро е да се извршува „лице во лице“. Тоа значи дека повремено менаџментот или секторот за човечки ресурси, зависно од структурата на организацијата, може да организира состаноци, работилници или презентации каде би биле објаснети сите новини. На овој начин сите информации кои можеби не се познати, ќе можат веднаш да бидат објаснети од лицето кое е одговорно за спроведувањето и може да има едновременно интерактивна комуникација и фидбек помеѓу двете засегнати страни. Секако, ваквото организирање би било логично да се остварува сè додека не е контрапродуктивно или пак одзема премногу време или буџет.

Очигледно многу важен елемент во процесот на креирање на систем за наградување што позитивно ќе влијае врз задоволството на вработените е како тој систем ќе биде спроведен. За истата мерка преземена од страна на организацијата, ефектот што ќе се има врз вработените ќе биде различен во зависност од тоа како организацијата ќе ја изврши имплементацијата на системот.

6. Континуирано унапредување на системот на наградување со цел зголемување на задоволството на вработените

Во денешната економија на сè поголема конкуренција и натпревар за поголеми профити, организациите многу често своето внимание го посветуваат само на задоволството, мотивите и потребите на потрошувачите. Сепак, подеднакво важно за долгорочниот успех на компанијата е да се разбере што ги задоволува вработените и дека постои директна поврзаност помеѓу среќните вработени и континуираниот успех и перформансите на организацијата.



Се вели дека најважниот ресурс за секоја организација се вработените, бидејќи оттука почнува синџирот на профитот:

1. Добри системи во организацијата;
2. Задоволство на вработените;
3. Лојалност и посветеност на вработените кон организацијата;
4. Зголемување на залагањето на вработените;
5. Зголемување на целокупната продуктивност;
6. Зголемување на вредноста на организацијата;
7. Зголемување на задоволството на потрошувачите;
8. Лојалност на потрошувачите;
9. Зголемена профитабилност.

Договорот при вработувањето се склучува помеѓу работодавачот и вработениот и вклучува внес на способности и знаење на вработениот во замена за награда со тоа што работодавачот, исто така, ги обезбедува и алатките за сработување на задачите. Карактеристично е тоа што сè повеќе и двете страни на равенката бараат повеќе од другата страна. Но додека постојано во центарот на вниманието е потребата за постојано надградување на способностите на вработените, темата за тоа што организацијата ќе понуди за зголемување на задоволството на вработените е запоставена.

Иако постои несогласување помеѓу менаџерите и вработените по однос на факторите за задоволство од работата, едно нешто е сигурно: двете групи на испитаници мислат дека наградата е најважен фактор за задоволство од работата.

Според истражувањето на Rynes, Gerhart, и Minette⁴ многу поверојатно е при ваквите истражување за осознавање на значењето на наградата за вработените тие да го намалат значењето на она што, всушност, претставува вистинско значење. Ова само ја зајакнува претходната теорија – неоспорно е значењето на наградата за остварување на задоволство кај вработените. Преку нагласувањето на значењето на наградата не е целта да се негираат другите фактори за задоволството. За максимизирање на задоволството на вработените, несомнено е потребно хармонија меѓу повеќе фактори. Понатаму, не значи дека наградата секогаш ќе биде најзначаниот фактор. Значењето на наградата зависи од повеќе варијабли, ситуациони (како на пример, колку се наградени другите во околината), како и индивидуални (како на пример, дали се наградени пропорционално на тоа што го сработуваат). Преференците за систем на наградување зависат и од личните карактеристики на вработените.

4) Rynes S., Gerhart B. & Minette K. (2004). The Importance of pay in Employee Motivation, University of Tennessee, Martin



Табела 4. Индивидуални и ситуациони фактори кои влијаат на значењето на наградата

Table 4. Individual and situational factors that influence the importance of reward

Индивидуални	Ситуациони
Наградата е поважна за екстровертните отколку за интровертните луѓе	Наградата како фактор е поважна во ситуации кога наградувањето варира помеѓу вработените
Плаќањето според перформанси е поважно за високообразованиот кадар	Маргиналната корисност опаѓа со зголемувањето на наградата
Наградата е поважна за мажите отколку за жените	Важноста на наградата како фактор се зголемува при промената на системот
Колку се поамбициозни вработените, толку повеќе ќе го преферираат системот за плаќање по перформанси	Реакциите на вработените во однос на промените на системот во голем дел зависат од комуницирањето на причините за промената
	Наградата е поважна како фактор во ситуација на избор на работно место отколку при одлуки за давање на отказ
	Колку подолго една личност е на одредено работно место, толку други фактори доаѓаат во игра

Имајќи ги предвид сите овие информации, работата на менаџментот не е нималку лесна. Ова е уште една од одлуките кои нема веднаш да се одразат врз резултатите на организацијата. Формирањето на системот претставува системски процес, што значи дека бара постојано работење на него, со цел постепено да се добијат посакуваните ефекти.

7. Заклучок

Денес менаџментот во организациите мора да посветуваат посебно внимание на задоволството во работењето и правилното наградување на своите вработени. Системот тука се опишува преку неговата функционалност и истиот треба да биде прифатлив за работниците, притоа посочувајќи ги мотивацијата и наградата како главни функции на компензација за предизвикување на поголема ангажираност и задоволство во работењето.

Некои од начините на кои може да се следи задоволството на вработените се: собирање на информации од вработените преку прашалници, кутии, синдикат, онлајн и сесии со прашања, потоа преку

индивидуални дискусии и анализа на добиените одговори. Различни теории посочуваат на различни фактори како главни при остварување на задоволство кај вработените. Притоа се истакнуваат неколку категории на фактори: фактори поврзани со кариерата, награда и бенефиции, работна средина, комуникации во организацијата.

Мерењето, пак, на задоволството е важно заради создавање на политика на отворена врата, обезбедување на талент и скенирање на надворешни фактори кои имаат влијание врз организацијата. Задоволството од работата и наградувањето на вработените се јавуваат и како мотиватор за зголемување на продуктивноста на вработените, како и фактор за останување во истата компанија. Со цел да се увиди мислењето влијанието на системот за наградување на вработените за задоволството на вработените за постигнување на подобри резултати во работењето, се изврши емпириско истражување. При статистичката обработка на податоците можеше да се заклучи дека основната хипотеза зададена во овој труд, којашто гласеше „градењето на добар систем за наградување во организацијата е неопходен фактор за постигнување на задоволство кај вработените од работата“ со ова не може да се потврди. Испитуваната вредноста на χ^2 тестот за секое од поставените прашања беше поголема од табеларната вредност од 5,991 што укажува на неистоветноста на одговорите на менаџерите и вработените. А, истовремено и коефициентот на контингенција C се движи од 0,221 до $0,372 < 0,5$ што, пак, укажува на тоа дека поврзаноста на одговорите на двете групи испитаници е слаба (со исклучок на две прашања каде овој коефициент имаше вредност поголема од 0,5).

Користењето на сознанијата добиени од теоретските и емпириските истражувања насочува кон градење на соодветен систем на наградување и негова имплементација во организацијата, преку формулирање на стратегија за следење на задоволството на вработените. Во тој поглед треба да се знае дека вработените се секогаш главниот ресурс на организацијата и затоа одржувањето на нивното задоволство е основната задача што тие ја имаат, односно инвестицијата во вработените е инвестиција во организацијата.



Користена литература

- Armstrong, M. (2002). Employee reward. CIPD Publishing.
- Chaudhry, M. S., Sabir H.M. & Rafi N, Kalyar M.N. (2011) Exploring the relationship between salary satisfaction and job satisfaction: a comparison of public and private sector organizations, The Journal of Commerce.
- Milkovich G. T., Newman J. & Gerhart B. (2007) Compensation, McGraw-Hill/Irwin.
- Rafiq M, Javed M, Khan M, & Ahmed M. (2012). Effect of Rewards on Job Satisfaction Evidence from Pakistan, Interdisciplinary Journal of contemporary research in business.
- Rynes S., Gerhart B. & Minette K. (2004). The Importance of pay in Employee Motivation, University of Tennessee, Martin.
- Torrington D, Hall E.LT & Taylor S. (2008) Human resource management, 7th Edition, Prentice Hall, London UK.
- Бојациоски Д. и Блажеска О. (2003) Економика на претпријатие, Економски факултет – Скопје.
- Мицески Т. (2009) Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет – Штип.
- Наумовска Л. (2008) Менаџмент на човечки ресурси, Европски универзитет – Скопје.



ТЕОРИИ ЗА СТРУКТУРАТА НА КАПИТАЛОТ

Емилија Божинова-Манојлова¹

д-р Ристо Фотов²

Апстракт

Во теоријата на финансискиот менаџмент одлуката за структура на капиталот е меѓу најконтроверзните подрачја. При носење на одлука за структурата на капиталот, менаџментот мора добро да ги познава ставовите на теоријата за структура на капиталот, да ги познава факторите што влијаат на структурата на капиталот и да оцени која од нив има поголема важност во конкретните услови. Целта на овој труд е да се даде преглед на основните теориски ставови за структурата на капиталот.

Клучни зборови: *структура на капитал, теории, ставови, претпријатија.*

1) Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип emilija_bozinova@yahoo.com

2) Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип risto.fotov@ugd.edu.mk



THEORIES OF CAPITAL STRUCTURE

Emilija Bozinova Manojlova³
D-r Risto Fotov⁴

Abstract

In the theory of the financial management the decision for the structure of the capital is between the most controversial areas. When adopting a decision for the structure of the capital the management must know the structure of the capital to know the factors that impact on the structure of the capital It self and must estimate which one has a bigger importance in these precise conditions. The aim of this paper is to give review od the basic theory postures for the structure of the capital.

Key words: *Structure of the capital, Theories, Views, company.*

Вовед

Кога станува збор за структура на капиталот, пред сè, се мисли на комбинација на различни хартии од вредност со кои компанијата се користи во прибавување капитал со кој ги финансира своите инвестициски активности. Оттука структурата на капиталот значи релативен удел на сопствениот капитал, долгорочниот (во одредени услови и краткорочен долг) во сопствениот капитал и во обврски (пасивата од билансот) на фирмата. Третирањето на прашањето на структура на капиталот е во тесна врска со деловната стратегија на фирмата, конкретно со одлуките за инвестирање и политиката на дивиденда. Од тие причини финансискиот менаџер при одлучување за формирање на структура на капиталот или, пак, за финансиски левериџ (однос на долгот и сопствениот капитал) треба да ја почитува целта на максимизација на вредноста на фирмата. Во теоријата на финансискиот менаџмент одлуката за структура на капиталот е меѓу најконтроверзните подрачја. Во последно време по однос на дилемата дали одлуката за структурата на капиталот има воопшто ефект врз вредноста на претпријатието, со оглед на тоа што таквата дилема е ублажена, а сè повеќе расправата се преместува на подрачјето на анализа на факторите што се позитивно или негативно поврзани со задолженоста на претпријатието. Во овој труд ќе дадеме преглед на основните теориски ставови за структурата на капиталот.

3) Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
emilija_bozinova@yahoo.com

4) Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia risto.fotov@ugd.edu.mk



Во врска со ставови за теории за структура на капиталот како згоден начин на класификација на теориските достигнувања на подрачјето на структура на капиталот е групирање на теориите на начин како што следува:

1. Теоријата на Милер-Модиглијани;
2. Традиционалната теорија на структура на капиталот;
3. Агенциски модел (теорија на избор).

Покрај наведените теории, во поново време се појавуваат и модели кои се базираат на разгледување на влијанието на природата на производи или конкуренција на пазарот на производи/ инпути на претпријатието и модели што се базираат на разгледување на резултатите на тендерите за преземање на корпоративската контрола. Теоријата на Милер-Модиглијани за ирелевантноста на структурата на капиталот со своите револуционерни ставови, всушност, ги постави основите на модерните теории за структурата на капиталот. Првата, пред даночна верзија на својата теорија ја имаат поставено во 1958 година, тврдејќи дека одлуките за структурата на капиталот се ирелевантни. Тие тврдат дека вредноста на претпријатието е определена од очекуваните готовински текови и деловниот ризик. Во услови на перфектни пазари не е возможно да се зголеми вредноста на претпријатието со финансиски одлуки, т.е. со задолжување. Вредноста на задолженото претпријатие е еднаква на вредноста на незадолженото претпријатие, а тоа се искажува со следната поставка I.

ММ предданочна поставка I. гласи: $V_z = V_n$ каде што: V_z = е вредност на претпријатието што се задолжува (применува левериџ) V_n = вредност на фирмата што не се задолжува.

Овие познати американски професори и нобеловци (Милер и Модиглијани) со својата теорија на ирелевација први разработија целосен модел за влијанието на финансискиот левериџ на однесувањето на трошоците на капиталот и вредноста на претпријатие во услови на неизвесност. Овие автори, спротивно на традиционалната теорија, тврдат дека во свет на перфектен пазар и постоење на рационално однесување на инвеститори две идентични фирми што остваруваат идентични нето деловни добивки (еднаква големина и квалитет) мора да имаат еднаква пазарна вредност, независно од разликата во степенот на левериџот. Оттука, според тоа, пазарната вредност и цена на капиталот се независни од финансиската структура. Во докажување на ваквото тврдење овие автори поаѓаат од следните претпоставки:

1. Пазарот на капитал е перфектен. Информациите се бесплатни и секогаш се достапни на сите инвеститори. Нема трошоци за



трансакции и сите хартии од вредност се бесконечно деливи. Се поаѓа од претпоставката дека вложувачите-инвеститори рационално се однесуваат.

2. Фирмите можат да се групираат во класи на идентични приноси. Сите претпријатија во рамките на една класа имаат ист степен на деловен ризик.
3. Се апстрахира данокот на добивка на претпријатието.
4. Сите корисници на долг, фирми и физички лица можат да се задолжуваат под потполно исти услови, односно плаќаат иста каматна стапка.

Врз основа на овие претпоставки, Милер и Модиглијани заклучуваат дека две идентични фирми коишто се разликуваат само во степенот на левериџот ќе имаат еднакви пазарни вредности. Тие велат дека доколку се појават разлики во пазарните вредности, тие (разликите) ќе бидат елиминирани со помош на т.н. процес на арбитража. Тоа ќе се постигне на тој начин што вложувачите ќе ги продаваат акциите што им носат помал принос и ќе купуваат акции на фирма што носат поголем принос. Тој процес на арбитража ќе се одвива сè дотогаш додека не исчезне можноста за заработка, а тоа ќе се случи само тогаш кога пазарната вредност на двете претпријатија ќе се изедначи. Имајќи предвид дека богатството на акционерите зависи од вредноста на фирмата, одлуката за структура на капиталот не влијае на богатството на акционерите. Според ова гледиште финансискиот левериџ нема влиание врз просечниот трошок на капитал, од причини што поевтино финансирање со задолжување е компензирано со раст на бараната стапка на поврат на сопствениот капитал поради повисок ризик, а тоа го искажува поставката II.

1. Традиционално гледиште на структурата на капитал

Ова сфаќање настана како одговор на теоријата на Милер-Модиглијани. Според ова гледиште се смета дека оптимална структура на капиталот е таа кај која трошокот на финансирање на претпријатието е минимален – пондериран просечен трошок на капитал.

Според ова гледиште (традиционално) со почнување на задолжувањето на претпријатието, користејќи мали износи на долг, расте ризикот на акционерите без влијание врз ризикот на имателите на обврзници. Тоа им ја стимулира подготвеноста на доверителите за вложување во должнички инструменти на претпријатието со стапка на поврат без ризик или блиску до таквата стапка (без ризик). Се разбира дека при умерени нивоа на долг бараната стапка на поврат на капиталот нема значително да порасне. Со



оглед на фактот што долгот е поевтин извор на финансирање, вкупниот трошок на капиталот (WACC) на претпријатието ќе биде понизок, а со тоа (поради пониски дисконтни стапки) и повисока вредност на претпријатието. Затоа финансискиот менаџер мора да го користи тоа ниво на долг кое го минимизира трошокот на капиталот на претпријатието и ја максимизира нејзината вредност. Разбирливо е што, кога задолженоста се зголемува до високо ниво, се зголемува и ризикот на акционерите и доверителите, поради што тоа имплицира да бараат и повисоки стапки на поврат. Тоа води до пораст на трошокот на капиталот. Оттука традиционалистите заклучуваат дека постои оптимално ниво на задолжување. Затоа, задача на финансискиот менаџер е да го пронајде распонот на задолженост (долг/имот) којшто ќе ја максимизира вредноста на претпријатието. Ако деловниот план на фирмата е фиксен, фирмата може да ја максимизира сегашната вредност на готовинските текови-вредност на фирмата со усвојување на таков финансиски план којшто ќе го минимизира трошокот на капитал.

Традиционалната теорија за структура на капиталот поаѓа од ставот дека промените на односот во структурата на капиталот влијае врз висината на трошоците на финансирање и вредноста на претпријатието. Според ова гледиште структурата на капиталот, под одредени претпоставки може со варирање на односот на сопствен и туѓ капитал да се постигне оптимална комбинација на изворите на финансирање, што ја карактеризираат минимални трошоци на финансирање и максимална пазарна вредност на претпријатието. Оттука, видливо е дека традиционалниот пристап поаѓа од претпоставка дека постои оптимална структура на капиталот и дека претпријатието може да ја зголеми својата вкупна вредност со помош на соодветен финансиски леверидж. Традиционалната теорија за структура на капиталот претпоставува дека вистина постои оптимална структура на капиталот, т.е. дека постои таков микс од долг и акционерски капитал којшто ја минимизира просечната цена на капиталот на претпријатието, односно ја максимизира неговата пазарна вредност.

Во потврдување на своите ставови оваа теорија поаѓа од следните основни претпоставки:

1. Структурата на капиталот на фирма е составена од долг и акционерски капитал.
2. Се апстрахира данокот на добивка на претпријатието.
3. Релативен однос на долгот спрема акционерскиот капитал се менува така што емисијата на обврзници се користи за повлекување на обични акции, односно емисијата на обични акции се користи за повлекување на обврзница, при што се апстрахираат трошоците на овие трансакции.



4. Вкупна нето добивка се исплаќа на акционерите во вид на дивиденди.
5. Не се очекува раст на нето деловната добивка на претпријатието.

Теоријата на избор (агенциски модели)

Парадигматскиот премин е остварен врз основа на агенциската теорија од 70-тите години од 20 век што ја има дефинирано харвардскиот професор Michael C. Jensen. Оваа теорија се интересира за решавање на проблемот во однос на принципал-агент. Jensen во својот подоцнежен свовиден зборник на трудови насловен како „The Theory of The Firm“ од 2003 г. во воведот ја објаснува претпоставката за агенциската теорија за тоа дека сите луѓе имаат рационални однесувања, што конечно значи дека се себични⁵.

Оваа теорија настана како одговор на теоријата на Милер-Модилгијани на ирелевантност на структурата на капиталот со воведување на рагледување на фактори од реалниот свет, како што се трошоците на финансиски неприлики (банкрот) и агенциските трошоци. Според оваа теорија оптимално ниво на финансиски леверидж се реализира во точката во која се изедначуваат користите и трошоците на долгот. Бенефитот од задолжување произлегува од даночниот штит, како и, според некои автори, од смалување на агенциските трошоци, а трошоците на задолжување се трошоци на финансиски неприлики (банкрот) и агенциски трошоци (Campbell, 1999). Финансиските неприлики се јавуваат кога претпријатието не може да ги сервисира обврските спрема кредиторите или ги сервисира со тешкотии. Несомнено дека краен случај на финансиска неприлика е банкротот, со кој акционерите ја губат сопственоста над фирмата, додека доверителите стануваат нови сопственици. Трошоците на финансиски неприлики вклучуваат директни трошоци – административни и законски трошоци поврзани за ликвидација или реорганизација (правни, сметководствени и сл.) и индиректни, поврзани за загрозување на односите со деловните партнери, кои заедно можат да изнесуваат и до 20% од вредноста на фирмата. Со продолжување на задолжувањето на претпријатие расте финансискиот ризик што го поднесуваат акционерите (повисока варијабилност на стапката на поврат и повисок системски ризик, т.е. бета) и со тоа и бараната стапка на поврат на сопствениот капитал. Се разбира расте и веројантоста на финансиски неприлики, а трошокот на финансиските неприлики во значителна мерка ја симнува

5) Се работи за поимот „self-interested“. Преводот „себичен“ го ограничува крајното значење на овој поим. Јенсен зборува за очекувано најголема мотивација на некој поединец кога се работи за негови лични интереси и желби, сакајќи притоа да се максимизира корисноста на некој свој труд или вложувања, што е во согласност со човечката природа.



вредноста на претпријатието. Оттука вредноста на претпријатието што користи задолжување може да се претстави со равенката (Brealey, 1991):

Вредност на фирма = Вредност на фирма што се финансира само со сопствен капитал + Сегашна вредност на даночни олеснувања – Сегашна вредност на трошок на финансиски неприлики.

Покрај присуството на трошоци на финансиски неприлики, во реалниот свет се јавуваат и т.н. агенциски трошоци коишто се како последица на конфликтните интереси на принципалите и агентите. Конфликтните интереси може да се појават на релација сопственици (принципали) - менаџери (агенти) и на релација акционери (принципали) –холдери на долг (агенти). Треба да се истакне дека агенциските трошоци имаат двократни импликации во услови кога се користи финансиски левериџ. Имено, постои став дека употребата на финансиски левериџ ги смалува можностите на менаџерите да спроведат свои лични цели наметнувајќи им обврска на намиравање на фиксни надоместоци по долгот со што се смалуваат агенциските трошоци. Тоа (смалувањето на агенциските трошоци) е во корист на задолжувањето. Од друга страна, употребата на финансиски левериџ создава друг вид на агенциски трошок што се поврзани со судир на интереси на релација: сопственици – холдери на обврзници (долг). Ваквите трошоци се зголемуваат пропорционално како што расте финансискиот левериџ над умереното ниво со што претпријатието се соочува со финансиски неприлики. Се смета дека финансискиот левериџ е позитивно поврзан: со веројатноста за финансиски неприлики, со вредноста на фирмата, со степенот на регулација, со слободните финансиски текови, со ликвидационата вредност на фирмата, со степенот во кој фирмата е предмет на преземање (take-over) и со важноста на репутацијата на менаџментот. Се смета дека постои негативна врска помеѓу левериџот и степенот на постоење развојни можности, со показателите на покривање на камата, трошокот на анализа на перспективата на фирмата и веројатноста од реорганизација што настапува при соочување во финансиски неприлики. Според оваа теорија потреба од поголем левериџ мора да имаат фирми што имаат сигурен материјален имот и пониски агенциски трошоци од должничко финансирање, понатаму и зрели компании со големи готовински текови кои имаат мали развојни можности - проекти со позитивна НСВ и профитабилни фирми со високо очекувана оданочена добивка. Понизок левериџ мора да имаат развојните фирми од подрачјето на висока технологија коишто имаат најголем дел на ризична и нематеријален имот и фирми со мала веројатност на оданочлива добивка.



Инаку, по однос на теоријата на избор клучни се две проблемски прашања:

1. Проблеми кои произлегуваат од конфликтни цели на принципалот и агентот, за време кога принципалот не е во можност да провери што навистина агентот прави (тешко и прескапо);
2. Проблеми коишто произлегуваат кога принципалот и агентите имаат различни наклоности кон ризик, па поради различни толеранции спрема ризик можат да преземаат различни акции (еден вид акција презема принципалот, а друг вид агентот).

Според Lazonick и O'Sullivan (2000), агенциската теорија дала основа за однесувањето на агентите да се насочи кон максимизација на вредноста за акционерите, што конечно ќе донесе резултати не само за акционерите, туку и за целата економија. На тој начин резидуалните барања или добивка, односно приноси на сопственичка главница што ја остваруваат акционерите забележани или се сметаат како мотив за поднесување ризик, односно како награда за надгледување на менаџерите. „Во случај кога менаџерите не се способни да ги алоцираат ресурсите и да придонесат за реализација на целта – реализирање на максимизација на вредност за акционерите, би требало таквите менаџери да се заменат, односно прераспodelување на слободниот паричен тек на акционерите кои таквите ресурси алтернативно ги употребиле на ефикасен начин“ (Lazonick, O'Sullivan, 2000:28).

Заклучок

И покрај тоа што во реалниот живот може да се каже дека постои оптимална структура на капиталот, невозможно е да се одреди прецизно кое ниво одговара за оптимална структура на капиталот, од причини што е невозможно прецизно да утврди на кое ниво е оптимална структура на капиталот во конкретни услови, ниту да се измери нејзиното влијание на вредноста на фирмата. Затоа при носење на одлука за структурата на капиталот, менаџментот мора добро да ги познава ставовите на теоријата за структура на капиталот, да ги познава факторите што влијаат на структурата на капиталот и да оцени која од нив има поголема важност во конкретните услови, за да врз основа на лично просудување да се донесе одлука за структурата на капиталот.



Користена литература

- Brealey, R.A, Mayers, S.C.: “Principles of Corporate Finance”, McGraw Hill, Inc, 1991.
- Johnson, R, W.:”Financial Management”, Allyn and Bacon, Inc, 1971.
- James C.Van Horne & John M.Wachowicz, “Osnove finansiskog menadzmenta”, Mate, Zagreb, 2005 Brealey–Meyers: Principles of Corporate Finance, Seventh Edition, The McGraw–Hill Companies, 2003.
- Campbell, K., Jerzemowska M.: “The Capital Structure Decisions of Companies in a Transitional Economy: The Case of Poland”, Enterprise in Transition, 3rd International Conference, Faculty of Economics, Split, DAAAM International Wien, 1999.
- Jensen, M. C. (2003): *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims and Organizational Forms*. First Harvard University Press paperback edition.
- Lazonick, W. i O’Sullivan, M. (2000): Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance. *Economy and Society*, Volume 29, Number 1, pp. 13-35.



РИЗИЧЕН КАПИТАЛ, ФОНДОВИ И ВИДОВИ НА РИЗИЧЕН КАПИТАЛ

Горан Стаменков¹, проф. д-р Ристо Фотов²

Апстракт

Капиталот кој „големците“ го имаат акумулирано и стекнато и истиот сакаат да го инвестираат во развивање на други и туѓи мали бизниси се нарекува ризичен капитал. Со о инвестирањето во мал бизнис тие очекуваат значително зголемување на истиот за релативно краток временски период. Фондовите за ризичен капитал се претпријатија кои имаат задача да го контролираат капиталот и имаат за цел да привлекуваат висококвалитетни инвеститори. Постојат три основни видови на ризичен капитал: корпоративен ризичен капитал, регионален ризичен капитал и бизнис ангели.

Клучни зборови: *инвестиција, бизнис, компанија, период, извор, финансирање.*

1) goran.208292@student.ugd.edu.mk

2) Редовен професор на Економски факултет-Штип при Универзитет Гоце Делчев.



SOURCES OF FUNDING IN CERTAIN STAGES OF THE LIFE OF A SMALL BUSINESS

Goran Stamenkov

Abstract

Capital which “moneybags” have accumulated and acquired and the same want to invest in developing other foreign and small businesses called venture capital. By investing in a small business, they expect a significant increase on the same relatively short period of time. Funds for venture capital are companies which tasked to control capital and aim to attract high quality investors. There are 3 basic types of venture capital: corporate venture capital, a regional venture capital and business angels.

Key words: *investition, business, company, period, source, funding.*

1. Вовед

Наједноставната дефиниција на ризичен капитал е капитал на богатите поединци или институции кои ги инвестираат своите ресурси, знаење и искуство во новоформирани мали бизниси со потенцијал за брз раст и развој. На овој начин, претприемачите и сопствениците на малите претпријатија ги обезбедуваат средствата кои недостигаат во овие компании и очекуваат висок годишен принос од инвестирање на своите средства, т.е. значително зголемување на овие средства во краток рок. Интензивниот развој на претпријатијата преку вложување на ризичниот капитал може значително да ги подобри нивниот углед, статус и атрактивноста за идните потенцијални инвеститори.

Ризичниот капитал (анг. *venture capital*) е капитал обезбеден од страна на квалификувани инвеститори за финансирање на фирмите, кои обично се наоѓаат во раните фази на развој и во брзорастечките индустрии. Овој вид на инвестиции носи голем ризик, но и потенцијален голем профит. Овој вид капитал е од клучно значење во финансирањето на овие компании, бидејќи поради ризиците на кои се изложени им е ограничен нивниот пристап до пазарите на капитал и банкарските кредити.

Ризичниот капитал претставува потесен концепт од ризичен приватен капитал (анг. *private equity*). Во приватниот капитал станува збор за капиталот што се вложува во сопственичката структура, без оглед на фазата во која се наоѓа компанијата. Покрај тоа, ризичниот капитал подрабдира активно вклучување на инвеститорите во управување со



компанијата, совети, па дури можеби и приклучување на компанијата кон некоја друга. Во приватниот капитал тој ангажман може да биде активен или пасивен, во зависност од стратегијата за инвестирање. Освен ризичниот капитал, приватниот ризичен капитал вклучува стекнување на позајмените средства (анг. *leveraged buyout*), капитални инвестиции во развој и реструктурирање (анг. *growth capital*), мезанин капитал (анг. *Mezzanine capital*) и инвестиции во финансиски стабилни компании (анг. *distressed investments*).

Во суштина, ризичниот капитал ги поврзува вишокот на средства на пазарите на капитал (инвеститори) со компании и/или проекти со висок економски потенцијал, кои немаат директен пристап до институционални инвеститори (берзи), во ситуација каде што претприемачите не можат да ги соберат потребните средства било преку инвестициони, пензиски фондови или банки.

2. Фондови на ризичен капитал

Фондот на ризичен капитал е фондот на некоја компанија која управува капитал наменет првенствено за средни и долгорочни инвестиции во компании кои по правило не котираат на берзата, и имаат висок растечки потенцијал. Кога се кажува фонд на ризичен капитал се мисли на компанијата која го раководи. Фондовите собираат капитал со привлекување квалификувани инвеститори кои го вложуваат својот сопствен капитал за да инвестираат подоцна во специјално избрани компании и проекти. Квалификувани инвеститори можат да бидат богати поединци или институционални инвеститори, како што се пензиски фондови, осигурителни компании и други специјализирани фондови.

Фондовите на ризичен капитал ги инвестираат својот капитал, знаење и искуство, главно, во start-up компании на локално и регионално ниво. Поретки случаи се инвестиции во национални и меѓународни проекти и потфати. Тие се многу внимателни при изборот на проекти за финансирање и прифаќаат мал број на компании во однос на бројот на компании што се нудат. Капиталот што го инвестираат е неколку пати помал од сумите вложени од страна на професионални инвеститори.³

Во оваа смисла, ризичниот капитал е погодна опција ако сакате да започнете нов бизнис, да го подобрите или развиете веќе постоечкиот бизнис, да ја промените големината на пазарниот удел на компанијата, да воведете нови производи на пазарот, да дојдат до израз креативноста и иновацијата, да продаде дел или целата компанија итн., без притоа претприемачот или компанијата да имаат дополнителен капитал кој ќе овозможи реализација на тој план (од банки или други фондови).

3) Eric D. (2003) – *Finansiranje trzista I instrumenti*. 2. izdanje (285-288)



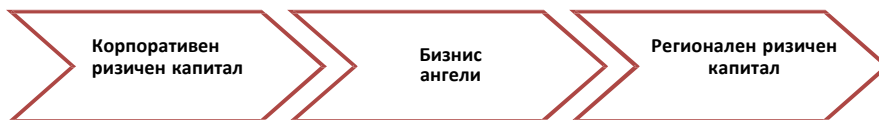
За да привлечат капитал, претприемачите и малите и средните претпријатија треба да имаат атрактивни проекти, но исто така и правилно и успешно да ги презентираат своите бизнис-идеи пред потенцијалните инвеститори. Инвеститорите на ризичен капитал на различни начини доаѓаат до пристап на информации и во контакт со потенцијалните корисници доаѓаат сами или преку застапник. Поради високиот ризик на кој се нафаќаат, инвеститорите очекуваат брзо да се реализира значителен поврат на инвестицијата.

Главната цел на фондот на ризичен капитал е остварување профит од вложената инвестиција преку различни стратегии за излез. Овој вид на капитал не е заинтересиран за мнозински акции т.е. купување на компанијата. Се вложуваат пари, но се задржува и правото на финансиска контрола над истите, и се цели да им се помогне на компаниите во подигање на производство, техничката опрема, перформансите на пазарот, со цел зајакнување на компанијата и подигање на нејзината пазарна вредност.

Во светот ризичниот капитал во текот на годините се покажа како двигател на развојот на земјите. Со прифаќање на големи ризици за инвестирање на својот капитал и водењето на млади компании, ризичниот капитал игра важна улога за претприемачите со визија. Без капитал, претприемачите со најдобрите идеи никогаш не успеале да ги претворат своите идеи во реалност. Тоа се должи на недостаток на разбирање од страна на кредиторите, финансиските институции и банки, недостаток на контакти, па и поради нивниот недостаток на разбирање процесот на почнување и развивање на бизнис.

3. Видови на ризичен капитал

Постојат три основни видови на ризичен капитал кои учествуваат во инвестирање во нови бизнис потфати:



3.1. Корпоративен ризичен капитал

Корпоративниот капитал се карактеризира со тоа што се состои од една компанија или партнерство на 2-40 професионални луѓе кои се специјализирани во одредена област.

За да може компанијата да опстојува се формира фонд на ризичен капитал и се бараат инвеститори заинтересирани да инвестираат



значителни средства во него.⁴

Фондот може да се основа во форма на отворен фонд (на располагање на јавноста) или затворен, со ограничено време на постоење. Штом ќе се формира фонд, истиот служи како извор на финансиски средства кои се инвестираат во ветувачки бизнис проекти.

Корпоративниот капитал во основа се состои од фондот на една компанија или партнерство, првенствено наменет за средни и долгорочни инвестиции во почетна или средна фаза на развој со висок потенцијал за раст.

3.2. Бизнис Ангели

Бизнис ангелите се форма на така наречениот неформален ризичен капитал. Станува збор за лица кои имаат високо ниво на вредност на нето средствата кои се вложени во капиталот на компанијата.⁵ Лица кои лесно ќе се одлучат да инвестираат во одредена ветувачка компанија, на која активно ќе ѝ помагаат да постигне успех на пазарот.

Бизнис ангелите се поединци кои имаат поголеми количини на финансиски средства и конкретни деловни знаења и кои ги инвестираат своите ресурси и знаење во малите претпријатија со изгледи за брз и сигурен раст и развој.

Најчестата форма на инвестиции од бизнис ангелите се одвива преку замена на инвестициите за удел на компанијата (вообичаено мал). Ова значи дека инвеститорот, заедно со претприемачот, го дели ризикот и често учествува во управувањето во работењето на претпријатието, како по правило, без посебен надомест. Понекогаш инвестицијата се одвива во форма на заем, односно бизнис ангелот дава кредит кој не мора да се враќа доколку се исполнат некои претходно договорени услови и заемот се претвора во дел.

Капиталот на бизнис ангели е погоден извор на финансирање од голем број причини:

- Нема враќање на пари, за разлика од заем, закуп, лизинг и слично;
- Покрај капитал, ангелите можат да понудат знаење и искуство, што ќе помогне во развојот на претпријатието;
- Ако една компанија се развива и расте, истата може да биде извор на дополнителни финансиски инвестиции и стабилно финансиско работење на компанијата и подобрување на работењето на системот за управување со компанијата и слично.

4) Potencijal rizičnog kapitala - 5.Godišnja Konferencija Udruge Korporativnih Rizničara Osijek, 29.09.2008

5) <http://startups.co.uk/what-are-business-angels-and-what-can-they-offer/>



Суштинската разлика што ги одвојува ангелите од корпоративниот ризичен капитал е тоа што тие не гледаат само профит, туку наоѓаат свое работно задоволство. Карактеристиките што ја делат со корпоративниот капитал се дека бизнис ангелите ќе инвестираат во една компанија, ќе работат за да ја зголеми својата вредност и по одредено време ќе излезат од компанијата. Функционирањето на бизнис ангелите често е многу различно, поради фактот дека зависи од голем број поединци и на нивното разбирање на бизнис.

MIT Entrepreneurship Center разликува четири типа на бизнис ангели:

- Ангели чувари (анг. guardian angels) кои носат претприемачко искуство и знаење на специфични индустрии. Тоа се луѓе кои биле успешни претприемачи во истиот сектор во кој сакаат да инвестираат повторно;
- Ангели претприемачи (анг. entrepreneur angels) кои имаат искуство во започнувањето претприемачки потфати, но во друг сектор, различен од оној на инвестирањето;
- Оперативни ангели (анг. operational angels), кои имаат искуство и знаење стекнато во одредена индустрија, работејќи во големи компании. Можеби им недостига работно искуство од мали, новоформирани фирми;
- Финансиски ангели (анг. Financial angels) инвестираат исклучиво за да добијат поврат на вложените средства.

Резултатите од бројни студии покажуваат дека финансирањето преку бизнис ангелите е најчесто во ИТ секторот, вклучувајќи ја интернет трговијата, софтвер и мултимедија, индустријата, здравството и биотехнологијата.

Бизнис ангели обично се докажани претприемачи, луѓе кои веќе долго време се на менаџерски позиции, сопственици на успешни компании, но исто така и многу други кои имаат капитал и сакаат да инвестираат во нови работни места за кои тие веруваат дека може да се направи сериозен профит, па дури и по цена на ризик да би останале без своите пари.

Бизнис ангелите најчесто се луѓе кои сакаат да се активираат во бизнисот, било како активно учество во проекти во кои треба да се инвестира, било како менаџмент консултанти. Мотивите за овој вид на инвестиции често се со психолошка природа, кога поединци преку вакво инвестирање сакаат да си докажат себеси и пред околината дека се способни за вакви иницијативи.

Бизнис ангелот е во ситуација да се одлучи дали сам себеси ќе си биде советник (ментор) или ќе вклучи експерти, кои ќе му помогнат во



реализирање на проектот. Парите добиени од бизнис ангелите често во бизнис жаргон се нарекуваат „паметни пари“, бидејќи освен чисти пари, претприемач со тоа обично добива искуство, знаење, деловни контакти, менаџерски совети и сите друго познавање на инвеститорите.

3.3. Регионален ризичен капитал

Финансирање на регионалниот капитал има за главна цел - ангажман на целиот потенцијал од одредени области со цел да се создаде основа за намалување на регионалните разлики.

Главната предност во споредба со постојните решенија е дека преку партнерство помеѓу приватниот и јавниот сектор се мобилизира потенцијал за развој на подигање на нивото на претприемачки способности на поединци и компании.

Постоенето на регионален ризичен капитал влијае на мобилизација на претприемачки способности, ресурси и усвојување на стандардите што ќе резултира со зголемување на конкурентноста на економиите во регионот. Соработката меѓу приватниот и јавниот сектор во формирањето на овој тип на финансирање ќе резултира со зголемување на ефикасноста во изборот на проекти што ќе доведе до зајакнување на регионалната економија и намалување на регионалните диспропорции во земјата.

Се разбира, овој систем на функционирање бара промена на законската регулатива, како и прераспределба на ресурсите и на губење на автономноста на државата во финансирањето на економиите во регионот. Јасно е дека намалувањето на влијанието на државата во процесот на донесување одлуки околу инвестирањето на регионалниот ризичен капитал претставува главната пречка за развојот на оваа форма на финансирање.

4. ФАЗИ ВО ФИНАНСИРАЊЕТО НА РИЗИЧНИОТ КАПИТАЛ

Табела 2.1. Фазы во финансирањето на ризичниот капитал

ФАЗА	РИЗИК ЗА РЕАЛИЗИРАЊЕ
„Seed“ капитал	80%
„Start-up“ капитал	60%
Капитал за финансирање на прва фаза	50%
Капитал за финансирање на втора фаза	40%
Капитал за финансирање на трета фаза	30%
„Bridge“ капитал	25%

Извор: Кралев Т., Чубровиќ И. (2003), „Менаџмент на претприемачкиот бизнис“, ЦИМ, Скопје



1. Почетна фаза во финансирањето на ризичниот капитал се нарекува „seed“ - семен капитал. Им се дава на претприемачите за да го докажат својот концепт и да се квалификуваат за понатамошна работа. Во оваа фаза ризикот е најголем дури 80%, па затоа инвестираниот капитал е најмал. Овие рани финансирања можат да бидат насочени кон развој на производот, истражување на пазарот, изградба на менаџерскиот тим и развивање на бизнис план и се комплицирани бизнис можности за финансирање. Оваа фаза е една од најризичните и најтешките, а средствата кои се обезбедени во неа ќе учествуваат во понатамошната експанзија на компанијата.

Ако идејата и производот се квалификувани за понатамошно истражување, процесот ќе оди во втората фаза. За компаниите кои се во можност да започнат со работа, но не и за комерцијално производство и продажба се користи „Start up“ капиталот за поддршка на развојот на производот и иницијалниот маркетинг (истражување на пазарот). За разлика од „seed“ капиталот, ризикот на „start up“ капиталот е помал и изнесува 60%. Овој вид капитал се користи кај компаниите кои се во бизнисот кратко време, но сè уште не ги продаваат своите производи на пазарот. Појавата на нов производ предизвикува промени во состојбата на пазарот и зголемување на конкуренцијата. Во оваа фаза се поставува организациона структура, се воочува способноста на менаџерскиот тим и се забележуваат првите приходи кај компаниите, но не се остварува добивка. Доколку инвеститорите не се задоволни од резултатот од истражувањето на пазарот, тие можат да го прекинат вложувањето во компанијата, со што ќе се бара нов инвеститор.

Капиталот за финансирање на првата фаза се однесува на финансирање на компанијата за развојот на производот и започнување на комерцијалното производство и продажба. Повеќето компании во оваа фаза се во бизнисот помалку од три години и се врши тестирање на производите, услугите. Ризикот за реализирање на оваа фаза изнесува 50%.

Капиталот за финансирање на втората фаза има за цел да обезбеди обртен капитал со кој компанијата може понатаму да функционира. Во оваа фаза, идејата е трансформирана во готов производ, се зголемува обемот на продажба и доаѓа до средба со конкурентите на пазарот. Главна цел е заземање поголем удел на пазарот и минимизирање на ризикот и трошоците. Во оваа фаза ризикот се намалува на 40% и може да се процени, бидејќи компанијата сега е концентрирана на промоција на производот и негова продажба.



Капиталот за финансирање на третата фаза е фаза на експанзија, се користи кога компаниите имаат растечки обем на продажба. Во оваа фаза ризикот уште повеќе се намалува, поради тоа што компанијата се потпира на своите приходи од продажбата на постоечките производи.

„Bridge“ капитал е потребен кога фирмата се наоѓа во преодна фаза, како поддршка на деловните и организациските трансформации со што се заокружува финансирањето. Во последната фаза од процесот на ризичен капитал за финансирање главната цел е вложување во односите со јавноста, така што инвеститорите можат да излезат од вложувањето со профит пропорционален со ризикот што го презеле. Обемот на продажба го достигнува максимумот и се јавуваат други можности како спојување со други компании, полесно елиминирање на конкуренцијата, модификација на производот, сегментирање на пазарот и др. (<http://www.mbaknol.com/business-finance/stages-of-venture-capital-financing/>)

Заклучок

Секој бизнис, секоја компанија, секое друштво, секоја институција си имаат начин на кој се финансирани. Според многу емпириски истражувања, малите компании кои се на почетокот на својот раст во едно стопанство се финансираат преку т.н. ризичен капитал. Тоа значи дека позајмуваат средства, совети, формули за развој од поголеми институции или физички и правни лица кои веќе имаат акумулирано многу поголем капитал на своето konto. Од друга страна пак, на финансиерите овој начин на финансирање им одговара од аспект дека тие очекуваат за краток временски период да ги вратат и значително да ги зголемат своите инвестиции.

Фондовите за ризичен капитал се претпријатија кои имаат задача да го контролираат капиталот и имаат за цел да привлекуваат висококвалитетни инвеститори. Тие, всушност, раководат со начинот на трошење на капиталот. Најчесто се регионални, но постојат и такви кои функционираат и на меѓународно ниво.

Најмногу користен модел на ризичен капитал се бизнис ангелите. Бизнис ангелите, всушност, претставуваат физички лица (најчесто) кои имаат за цел да му помогнат на претприемачот да го развие својот бизнис со тоа споделуваат искуство, деловни тајни, знаење и секако капитал. Тие функционираат на начин што својата инвестиција ја компензираат со удел во компанијата која се развива. Тие го делат ризикот заедно со претприемачот.



Користена литература

- Bussines Angel Investing Groups Gerowing in North America, Ewine Marion Kaufman Foundation, October 2002.
- Eric D. (2003) – Finansiranja trzista I instrumenti. 2.izdanje (285-288).
- Potencijal rizičnog kapitala - 5.Godišnja Konferencija Udruge Korporativnih Rizničara Osijek, 29.09.2008.
- Претприемништво Таки Фити, Верица Хаџи Василева – Марковска, Мифорд Беитмен – Економски факултет, Скопје 1999 ; Глава 5 - Мерките и инструментите на политиката на помагање на развојот на малите и средните претпријатија и претприемништвото (170-177).
- Кралев Т., Чубровиќ И. (2003), „Менаџмент на претприемачкиот бизнис“, ЦИМ, Скопје
- www.startups.co.uk/what-are-business-angels-and-what-can-they-offer



УЛОГАТА НА КОМУНИКАЦИСКИТЕ ВЕШТИНИ И ИНФОРМАТИЧКИТЕ КОМУНИКАЦИСКИ ТЕХНОЛОГИИ ВО БИЗНИС-АКТИВНОСТИТЕ

Анета Десковска¹, Трајко Мицески²

Апстракт

Комуникациските вештини претставуваат способност за пренесување на информација кон друг, реално и ефективно. Бизнес менаџерите со добри вербални, невербални и пишани комуникациски вештини помагаат во овозможувањето за споделување на информации помеѓу луѓето во компанијата, за комерцијален бенефит.

Во современото општество, бизнис лидерите, пред сè, треба да се способни за добро комуницирање, да работат ефикасно во тимови и да поднесуваат секакви промени.

Во денешницата, менаџерите треба да можат ефективно да комуницираат персонално, преку информатички средства, како на пример: мобилни телефони, мејл и така натаму. Познавањето на основите на комуникацијата доведува до создавање на силни лидери, ефикасни и ефективни челнови на тимовите и индивидуи кои знаат како да се претстават себеси и компанијата како целина, на еден позитивен начин.

Клучни зборови: *бизнис, информации, напредок, деловни односи, успех, развој.*

1) студент на втор циклус студии, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип Анета Десковска anetadeskovska@gmail.com

2) Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип,
проф. д-р Трајко Мицески trajko.miceski@ugd.edu.mk



APPLICATION OF COMMUNICATION SKILLS AND INFORMATION COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN BUSINESS ACTIVITY

Aneta Deskovska³, Trajko Miceski⁴

Abstract

Communication skills represents the ability to convey information to another effectively and efficiently. Business managers with good verbal, non verbal and written communication skills help facilitate the sharing of information between people within a company for its commercial benefit.

Today's business leaders above all need to be able to communicate well, work efficiently in teams and be comfortable with change.

In today's world, managers need to effectively communicate in person, on the phone, through e-mail and so on. Essentially, with a central focus on communication, will develop strong leaders, efficient and effective members of a team, and individuals who know how to portray themselves and the company as a whole in a positive manner.

Keywords: *business, development, progress, sales, success.*

Вовед

Комуникацијата е процес во кој информацијата и разбирањето се пренесуваат од едно лице на друго или на други лица. За да постои правилна комуникација пренесената информација треба да биде примена и разберена. Значи комуникацијата подразбира испраќање, примање и разбирање на информации. Комуникациските вештини се основа на секој успешен бизнис, а модерната технологија ги доведе овие вештини на едно сосема друго ниво.

Комуникацијата е основна човечка способност која се развила уште во дамнешни времиња. Кога се зборува за комуникацијата не станува збор само за вербална, туку и за невербална комуникација. Невербалната комуникација најчесто е изразена помеѓу луѓе кои се познаваат подолго време и често станува збор за некој израз на телото, некоја мимика, подигнување на рамениците, упатување на поглед и притоа личностана

3) Student of Second cycle studies of Faculty of Economy, Goce Delcev University, Stip, Macedonia B. Sc. Aneta Deskovska anetadeskovska@gmail.com

4) Faculty of Economy, Goce Delcev University, Stip, Macedonia PhD. Prof. Trajko Miceski trajko.miceski@ugd.edu.mk



на која ѝ е наменето да разбере што сакаме да кажеме. Но, исто така, невербалната комуникација добро функционира и на работното место бидејќи многу информации ги добиваме од луѓето доколку ги погледнеме.

Секогаш комуникација мора да биде јасна, дали е тоа вербална или невербална, за да не би се пренела погрешна информација до примачот. Треба да се знае дека не може да се врати зборот кој е кажан, ниту пак може гестикулацијата да не се забележи, која не е соодветна на вербалната комуникација.

Испраќачот, пред сè, мора да знае што сака да соопшти и на кој начин сака тоа да го направи, и притоа на јасен и директен начин да ја испрати пораката. Доколу некој на некого му е лут за нешто, нема тоа да го соопшти со насмевка на лицето и олабавено држење на телото, туку ќе има крут став и намуртено лице кон него.

А пак доколку се сака да се пренесе информација за задоволство од нешто тоа ќе се направи со насмевка на лицето, а положбата на телото ќе биде отворена и опуштена. Секогаш кога се сака да се пренесе информација таа треба да биде јасно дефинирана за да личноста на која ѝ е испратена пораката ја сфати правилно, а со тоа и неговата повратната информација биде позитивна, односно таа што се очекувала.

Целосната информација треба да биде таква што на вербален начин се даде на знаење што се случува. Успехот во комуникацијата се должи и на одредени филтри, како што е моментална емотивна состојба, зашто кога постои негативност нема да постои доволно трпение да се укаже на толеранцијата која е потребна, па пораката ќе се соопшти поинаку.

Освен содржината на пораката која се испраќа, важен е и начинот на кој се говори. Тука се мисли на бојата и тонот на гласот, мимиката на лицето и говорот на телото. Со еден збор, вербалната и невербалната комуникација се подеднакво важни и меѓусебно се надополнуваат, нивната усогласеност е камен-темелник на успешна комуникација.

При комуникацијата се поставува прашањето дали примателот ја има примено пораката како што треба, но одговорот за тоа е обострана комуникација или повратна информација од примателот. Повратната информација ќе каже дали дали примателот ја разбрал пораката или не и каде настанала пречка во комуникацијата и што треба да се коригира.

Со широкото користење на Интернетот, комуникацијата помеѓу луѓето денес е и полесна и потешка. На пример, испраќање пишан збор е полесно од кога било, сè што треба е да се притисне едно копче. Но, многу луѓе претпочитаат да испратат брз и-мејл наместо да се јават на телефон, што значи дека луѓето сè повеќе ја користат пишаната форма и за нивната брза, опуштена бизнис комуникација.



Ефективната комуникација е апсолутно потребна за успешно започнување на еден бизнис, но и за веќе постоечки бизнис, но најчесто не сите претприемачи и менаџери ја поседуваат таа вештина. Но, тоа не значи дека таа вештина е само наследна, всушност интерперсоналната комуникација може да се научи.

Улогата на комуникацијата во деловното работење

Деловниот човек комуницира секојдневно. Всушност, тој не може а да не комуницира, без разлика дали повремено зборува или непрестајно нешто соопштува. Комуникацијата е така сложена бидејќи се одвива вербално и невербално, свесно и несвесно, нешто се соопштува намерно или сосема случајно. Всушност, деловниот човек води деловна комуникација.

Терминот деловна комуникација се користи за сите пораки кои се праќаат и примаат за службени потреби, како што се придвижување на бизнисот, управување со организацијата, формално водење на деловните работи во организацијата и така натаму. Деловната комуникација е обележана со формалност, наспроти личната и социјалната комуникација.

Во денешниот деловен свет кој се базира на информации, ефективното комуницирање зазема централно место. Сè поголем акцент се става на начинот на кој се комуницира, првенствено внатре во една организација, а потоа и кон надвор, затоа што тоа многу придонесува како еден бизнис ќе се позиционира во однос на другите. Од таа причина работодавците сè повеќе обрнуваат внимание на индивидуалните комуникациски вештини на своите вработени и истите се неопходни за едно современо бизнис опкружување.

Успехот на секоја работа во голема мера зависи од ефикасната и ефективната комуникација. Оваа комуникација се јавува помеѓу стопанските сектори, на пазарот, во рамките на организацијата и помеѓу различни групи на вработени, сопственици, потрошувачи и продавачи, овозможувачи и приматели на услуги, како и помеѓу луѓето внатре во организацијата и претставниците во јавноста. Целата оваа комуникација влијае на бизнисот. Доколку комуникацијата се изведува со големо внимание, таа може да ги промовира бизнис интересите. Во спротивно, комуникацијата ќе ја прикаже организацијата во лошо светло и може негативно да влијае врз деловниот интерес. Комуникацијата претставува живот за која било организација и нејзината главна цел е да поттикне деловни дејства. Во секоја организација, главен проблем е одржувањето на процесот на ефективна комуникација. Проблемите со управувањето, главно, настануваат пореди лоша комуникација, сериозните грешки се направени кога налозите не се разбрани. Основниот проблем во



комуникацијата е тоа што она како што се разбрало не мора да биде она што другите сакале да го соопштат. Треба да се има предвид дека соговорникот и слушателот се две одвоени индивидуи кои имаат свои сопствени ограничувања и многу од тие фактори може да ја „искриват“ пораката при преносот помеѓу нив.

Кога луѓето во рамките на организацијата комуницираат едни со други, тоа е интерна комуникација. Луѓето комуницираат за да може да функционираат како тим и да реализираат заеднички цели. Тоа може да биде формално или неформално. Режимот на интерна комуникација опфаќа комуникација во лице (персонална) и писмена комуникација. Белешките, извештаите, канцелариските записи, циркуларните писма, факсовите, видеоконференциите, состаноците и така натаму се примери за интерна комуникација.

Кога луѓето во организацијата комуницираат со кој било надвор од организацијата се воспоставува екстерна комуникација. Нивни партнери во комуникацијата може да бидат клиенти или потрошувачи, дилери или дистрибутери, медиуми, државни институции, кои претставуваат примачи на екстерната комуникација. Особено е важно разликувањето на содржинското (директно) и емоционалното (индиректно) ниво на комуникација и доминацијата на второто над првото. Ако на емоционалното (често несвесно ниво) не се испрати позитивна или барем неутрална порака, комуникацијата на информативното, содржинско ниво може да биде скоро невозможна, или - што често се случува, информацијата станува потполно погрешно сфатена и интерпретирана [1].

Многу се ретки случаите кога комуникацијата успешно се одвива без ова емоционално, интуитивно ниво - во случај на висок професионализам кога лицата се во состојба да го суспендираат ова ниво или кај лица чијшто однос се темели врз многу добро утврдено позитивно емоционално ниво.

Процес на комуникација

Секоја комуникација е составена од испраќач кој пренесува некоја порака и примач кој ја прима таа порака.

Преносот на идеите на испраќачот кон примачот и одзивот на примачот или неговата реакција го сочинуваат циклусот на комуникација. Процесот на комуникација започнува тогаш кога една личност (праќач) сака да пренесе некому (на примачот) некоја порака, факт, идеја, мислење или некоја друга информација, која за испраќачот има некоја смисла. Следниот чекор е преведување (конвертирање) на пораката во јазик кој изразува идеја. Тоа значи дека пораката мора да биде кодирана. По кодирањето на пораката, таа се пренесува со посредство на соодветен

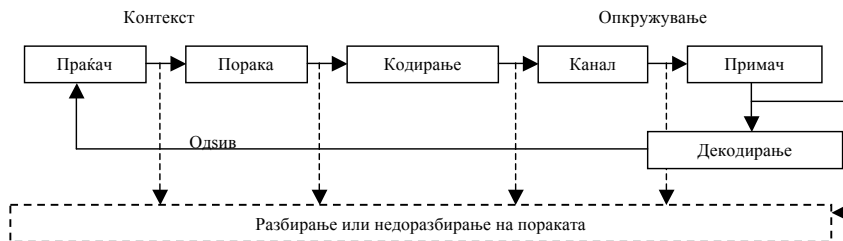


канал или медиум. Како канали во организациите се користат состаноци, извештаи, меморандуми, писма, е-мејлови, факсови и телефонски повици. По приемот на пораката, примачот ја декодира и возвраќа кон праќачот одсв кој претставува потврда дали пораката е разбрана правилно или не.

Според ова, во процесот на комуникација се вклучени следните компоненти [2]:

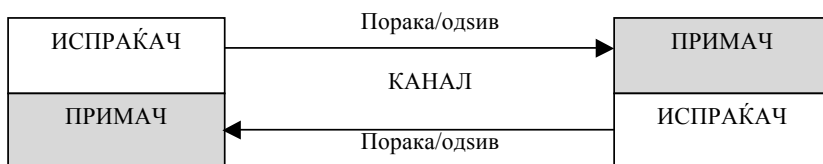
- *Испраќач*: лице кое сака некому да пренесе порака (иницира порака со цел да влијае на однесувањето и реакцијата на друго лице).
- *Пораката*: предмет на комуникација, кој може да биде факт, идеја, мислење или информација и мора да постои во свеста на праќачот за да дојде до комуникација.
- *Кодирање*: праќачот организира порака во низа симболи (зборови, знаци) за кои мисли дека ќе бидат разбрани и разбирливи за примачот. Кодирањето подразбира селектирање на симболи кои ќе ја пренесат пораката.
- *Комуникациски канали*: испраќачот мора да избере канал по кој ќе се испраќа пораката, односно информацијата.
- *Примач*: личност која ја прима пораката, односно личност кон кого праќачот ја наменил пораката и се обидува пораката да биде правилно разбрана.
- *Декодирање*: процес на интерпретација и преведување на кодираната информација во разбирлив облик. Примачот пробува да ја реконструира идејата на праќачот, доделувајќи им значење на символите и интерпретирајќи ја пораката како целина.
- *Одсв (повратна информација)*: комуникацијата, всушност, претставува процес на размена на информации, каде што повратната информација е всушност одговор на пораката. Одсвот овозможува праќачот да знае дали пораката е примена и разбрана на правилен начин.
- *Филтрирање (разбирање или недоразбирање)* во процесот на комуникација. По правило би требало пораката да биде правилно разбрана. Но не значи дека секоја порака е правилно разбрана. Како причина за неразбирање може да биде тоа што испраќачот избрал, можеби, неадекватен медиум за пренос или неадекватно декодирање на пораката од страна на примачот, со што се отежнува или прекинува комуникацијата. Филтрирањето многу влијае на приемот на пораката.

Процесот на комуникација може да се претстави со следната шема (шема 1).



Слика 1. Процес на комуникација
Figure 1. Process of communication

Процесот на комуникација во организацијата е двонасочен процес – праќачот кој го прима одзивот станува примач и обратно – примачот на пораката кој дава одзив станува праќач (слика 2).



Слика 2. Трансакциски модел на комуникација [1]
Figure 2. Transaction model of communication

Ваквата комуникација може да се воопшти со трансакцискиот модел на комуникација.

Примена на информатичките комуникациски технологии во бизнисот

Комуницирањето е особено важна алатка за правилен развој на бизнисот и негово унапредување, па според тоа на комуникацијата ѝ се посветува особено внимание. Во современите организациски структури постои потреба за што побрз тек на информациите.

За конвенционалната деловна комуникација може да се размислува како поседување на соодветен ментален склоп во кој компанијата произведува внимателно напишани пораки и ги дистрибуира на публиката која има мала можност за праќање одговор кон компанијата. Наспроти тоа, деловната комуникација ги користи информатичките технологии како средства за комуникација, преку алатката Web со цел да создаде



интерактивно и партиципативно опкружување во кое сите страни имаат можност да се приклучат во даден разговор. Застарените правила и очекувања, вклучувајќи ја и цврстата контрола над содржината и дистрибуцијата на пораката, повеќе не се применливи во новото деловно опкружување. [3]

Кога станува збор за современите деловни комуникации во цел унапредување на бизнисот, денес е особено важна е-комуникацијата. Предностите и недостатоците на оваа комуникација се дадени во табела 1.

Табела 1. Предности и недостатоци на е-комуникацијата
Table 1. Advantages and disadvantages of e-Communication

Предности	Недостатоци
Асинхрона (пораките може да се праќаат и примаат во различно време)	Ги отуѓува луѓето
Овозможува брзо праќање на информации кон примачот и доволно време за примачот да ја добие пораката, да размисли и да го конципира начинот на кој ќе ја пренесе понатаму	Поединците кои поголем дел од комуникацијата ја изведуваат електронски не се дел од неформалните комуникации, па неретко, поради тоа, се жртви на организациската политика, затоа што не се способни да се борат за своите интереси и позиција
Се редуцира разликата помеѓу праќачот и примачот на пораката (статусна, национална, возрасна и така натаму)	Електронското комуницирање потешко се развиваат и зачувуваат во организација силната организациска култура, добрите односи и атмосферата и соработката
Ги има сите предности на пишаната комуникација	Ги има сите недостатоци на пишаната комуникација

Всушност, за да може комуникацијата воопшто да биде успешна во една организација, организацијата мора да има развиен информациски систем кон е поддржан од информатичка технологија. Електронската комуникација може да се нарече и посебна категорија на писмена комуникација која се одвива преку електронски медиум.

Потреба за унапредување на деловната комуникација

Во современото бизнис работење, примената на информатичката технологија за пренесување на пораки, односно за комуницирање, заменила значителен дел од размените на информации преку обична

пошта, телефон, телефакс, па дури и дел од состаноците лице в лице. За делотворно користење на компјутерите, потребно е да се познаваат различните комуникациски технологии.

Поради наведената цел, во деловната комуникација се користат технолошки медиуми. Технолошките медиуми овозможуваат посредувана комуникација и се многубројни: деловни писна или дописи на хартија, пречатени материјали, телефакс, телефон, видеотелефон, видеоконференција, електронска пошта, електронска огласна табла и форуми, системи за обработка на податоци, материјали, системи за помош при донесување одлуки и така натаму.[4]

Според наведеното, во современиот бизнис преовладуваат електронските медиуми поради можноста за брзо и лесно воспоставување на врски со физички одалечени личности. Технолошките медиуми може да бидат интраперсонални и масовни, интраперсоналните медиуми служат за размена на информации помеѓу две личности или помал број на личности, додека масовните медиуми, како весници, телевизија или радио, допираат до голем број личности, но помал е бројот на оние кои може да испратат некоја информација. Кога станува збор за користење на технологијата како комуникациска алатка за унапредување на бизнисот, постојат четири стратегии за успешно користење на комуникациските технологии (шема 6).

Технологијата е алатка, одосно средство со кое може да се изврши некоја задача. Таа служи како додаток на интерперсоналната комуникација, но не е нејзина замена. Технологијата не може да размислува како личност, ниту да комуницира наместо таа личност, што значи дека технологијата не може да ги исполни недостатоците, доколку личноста не поседува одредени вештини.



Слика 3. Стратегии за успешно користење на комуникациската технологија

Figure 3. Strategies for successful use of communications technology



Без оглед на тоа колку технологијата е развиена и современа, технологијата има вредност само доколку помага во донесување правилни одлуки врз основа на правилни и релевантни информации кои ќе придонесат за унапредување на бизнисот на компанијата/организацјата.

Прекумерната или неправилната примена на комуникациската технологија може да доведе до информациски преоптоварувања, при што луѓето добиваат сè повеќе информации отколку што може реално да ги обработат.

Понатаму, се јавува и еден многу сериозен проблем, а тоа е можноста за копирање на информациите кои се наоѓаат во информатичките системи и нивно предавање на други страни, препродажба на деловни тајни и така натаму, што е погубно за бизнисот.[5]

ИСТ како модератор за деловна комуникација

Информатичките технологии или информациските технологии се технологии потребни за електронска обработка на податоци.[6] Информациската, комуникациската, а особено интернет технологијата имаат силно влијание врз промената на економската структура, како на националните економии, така и на целокупното светско стопанство. Различните информациски и комуникациски технологии тесно се поврзани помеѓу себе. Информациската технологија претставува спрега на микроелектрониката, компјутерите, телекомуникациите и софтверите, кои овозможуваат внес, обработка и дистрибуција на информациите. [7] Информациската технологија е една од клучните генерички технологии, затоа што влијае на сите области од економијата, науката, социјалниот и приватен живот и внесува радикални промени во нив.

Информациската технологија, денес, може да се гледа како погонско тркало на современото работење. Влијанието на информациите и растечката технологија со чија помош се добиваат информациите, влијаат на структурното и функционалното деловно работење, националните економии и на целата светска економија, а тоа се забележува во создавањето, брзината на развојот и сè поголемото значење на новите економски гранки што ги насочуваат економските активности на човештвото и ги концентрираат околу области кои се на различен начин поврзани за информациската технологија. На микро план, во рамките на претпријатијата, интензивната примена на информатичките технологии доведува до структурни промени кои најмногу се одразуваат на деловните процеси и активности.[5]

Во денешно време, луѓето доста се движат и патуваат, така што не може секогаш да бидат во можност усогласено да комуницираат.



Најважните модалитет на неусогласеното комуницирање може да се изврши далеку поефикасно преку примена на современа интернет, интранет или екстранет технологија, наместо со конвенционалните комуникациски системи, што може значително да го унапреди бизнис-функционирањето на организацијата. Во организациите, од гледна точка на современите деловни комуникации, не е важно каде физички ќе се сместат личностите со кои треба да се изврши некоја заедничка деловна работа. Современата технологија им овозможува на деловните лица да разменуваат информации на начин диктиран од обележјата и динамиката на работата во која соработуваат.[5]

Бенефити од примена на ИСТ

Примената на интернетот и е-трговијата нудат бенефити за широк опсег на бизнис процеси. На ниво на компанија, ИСТ и нивните апликации може да обезбедат комуникација во организацијата, која е многу побрза отколку другите начини за комуницирање, а исто така, овозможуваат поефикасно користење на ресурсите на компанијата од страна на менаџментот. Брзото споделување на информации преку електронски фајлови и вмрежени компјутери ја зголемува ефикасноста на бизнис процесите, како што се документацијата, процесирањето на податоците и други функции поврзани со канцелариска работа. Многу софистицираните информатичко-комуникациски технологии, како на пример KMS (Knowledge Management System) или ERP (Enterprise Resource Planning), им овозможуваат на компаниите за чуваат, споделуваат и употребуваат одредени податоци во насока на развој на знаењето, а со тоа и развој на бизнисот. Како пример, база на клиенти со историја од клиент-специфична кореспонденција им помага на менаџерите и вработените да одговорат поефективно кон клиентите и потрошувачите.

На внатрешно ниво во компанијата, ИСТ има голем потенцијал за редуција на трансакциските трошоци и зголемување на брзината и доверливоста на трансакциите. Покрај тоа, овие технологии може да доведат и до редуција на неефикасноста која се јавува како резултат на недоволна координација помеѓу фирмите во една вредносна верига. Понатаму, може да придонесат и за редуција на информациската асиметрија помеѓу потрошувачите, купувачите и добавувачите, поради комуникацијата во реално време, како и да овозможат градење на поблиски врски помеѓу трговските партнери. [8]

Покрај наведеното, примената на информатичките комуникациски технологии може да бидат ефективни алатки за подобра комуникација. Корпоративна веб-страница која обезбедува информации за даден производ



или производи/услуги или технологии може да го зголеми квалитетот на услугата на компанијата, гледано од страна на потрошувачите, и да привлече нови потрошувачиили клиенти. Преку собирање информации за потребите на потрошувачите може да се постигне подобрување на производот, односно подобрување на развојот на новите производи. Домашна страна со директен линк до корпоративниот мејл, обезбедува лесна влезна точка за контакт. За оние кои се во различни временски зони, постои 24-часовна можност за контакт, што претставува посебна атрактивност.[9]

Насекаде во светот ИТ секторите се задолжени да направат што е можно повеќе со употреба на помалку ресурси. Технологијата на виртуелизација дозволува во буквална смисла да се намалат месечните фиксни и варијабилни трошоци кои компанијата ги генерира при секојдневна деловна активност. Преку виртуелизацијата може да се соберат функции од повеќе постоечки сервери или сервери кои се планираат да се постават во организацијата и да се вклопат во еден физички сервер, без да има губитоци во работата на кој било од истите.

Компаниите кои употребуваат кластерирање, партиционирање, управување со работно оптоварување и други виртуелизациски техники за да конфигурираат групи на сервери во повеќекратни пулови од ресурси, се подобро позиционирани да одговорат на променливите барања на нивните бизнис позиции на тие ресурси.

Исто така, оваа технологија нуди потенцијал за фундаментални промени во начинот на кој ИТ менаџерите размислуваат за компјутерските ресурси. Кога менаџирањето на индивидуални делови станува помал предизвик, фокусот на ИТ може да се помести од технологијата кон услугите кои технологијата ги нуди.[10]

Емпириско истражување

Емпириското истражување кое е презентирано во овој труд има за цел да обезбеди некои одговори на соодветните прашања кои се поврзани со комуникацијата во организациите, примената на информатичките технологии во комуникациски цели и како сето тоа влијае врз унапредување на развојот на бизнисот.

За целите на ова истражување беа анкетирани 32 вработени, од кои сите дадоа повратен одговор на вкупно три прашања од анкетниот прашалник. Подолу во текстот следуваат прашањата и одговорите од испитаниците.

Како предмет на ова истражување е да се согледа значењето на комуникација во организациите, примената на комуникациските



вештини, примена на основните принципи на комуникација и користење на информатичките технологии за комуникација како средства за унапредување на бизнисот.

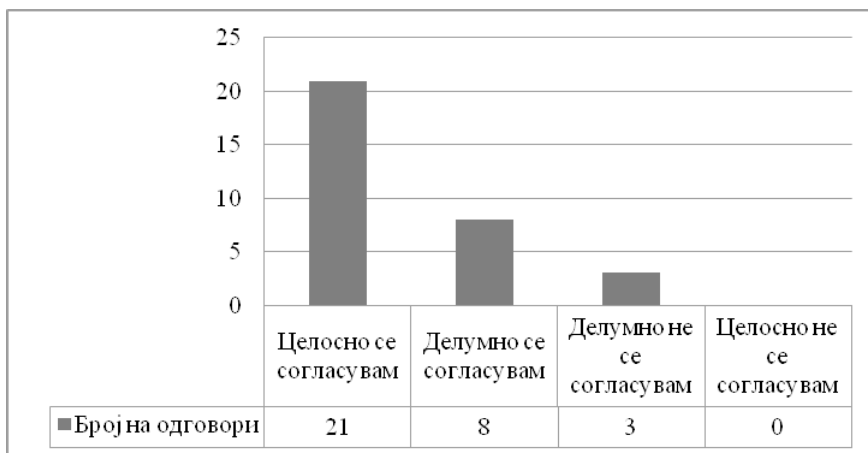
Основната хипотеза гласи: *практикувањето на принципите за добри комуникациски вештини, примената на соодветен тип на комуникација во една организација и користењето на информатичка комуникациска технологија, овозможува правилно бизнис-работење и унапредување на бизнисот.*

Резултати од истражувањето

Првото прашање се однесува на тоа дали комуникацијата со сите заегнати страни во бизнисот (дистрибутери, доставувачи, клиенти, коминтенти, интерна комуникација и слично) може да доведе до зголемување на бизнис активностите, е поставено со цел да се добие претстава за мислењето на испитаниците за важноста на процесот на комуникација при вршење на бизнис активности, но и секојдневни активности кои се дел од бизнис активностите и овозможуваат соодветно одвивање на бизнис активностите. Резултатите од одговорите на ова прашање се дадени во табела 2 и на слика 4.

Табела 2. Одговори на прашање
Table 2. Answers on question

Прашање / Question	Понудени одговори / Answer options	Одговори / Answers	
		Резултат / Results	%
Дали сметате дека правилната комуникација со засегаатите страни ¹ може да доведе до зголемување на бизнис активностите?	Целосно се согласувам	21	65,62
	Делумно се согласувам	8	25,00
	Делумно не се согласувам	3	9,38
	Целосно не се согласувам		
	Вкупно/Total	32	100



Слика 4. Одговори на прашање 1
Figure 4. Answers on question 1

Според одговорите на ова прашање може да се забележи дека најголемиот број испитаници (65,92% или 21 од 32 испитаника) сметаат дека преку правилна комуникација и примена на соодветни комуникациски вештини со сите засегнати страни се овозможува подобување на бизнис активностите. Релативно помал број на испитаници, 8 испитаника или 25% од вкупниот број испитаници сметаат дека правичната комуникација со сите оние кои се вклучени во бизнис активностите е само еден од неколкуте фактори кои влијаат на развој на бизнисот. Само три испитаника или 9,38% од вкупниот број испитаници сметаат дека добрата комуникација е потребна, но не е пресудна за развој на бизнис активностите, активности со кои се опфатени голем број на лица во еден бизнис процес.

Од резултатите може да се забележи дека поголемиот дел од испитаниците сметаат дека комуникациските вештини, применети на правилен начин при комуникација со соработници од различни нивоа, може да доведе до подобрување и развој на бизнисот. Притоа, испитаниците сметаат дека правилната комуникација со сите соработници и потрошувачи на нивните производи/услуги доведува до подобро разбирање на меѓусебните потреби и обврски, со што бизнис активностите може да се извршуваат правилно, без пречки и навремено. Токму тоа е и суштината на комуникацијата како вештина која треба да се примени за унапредување на бизнисот.

Второто прашање гласи: Дали сметате дека добрите комуникациски



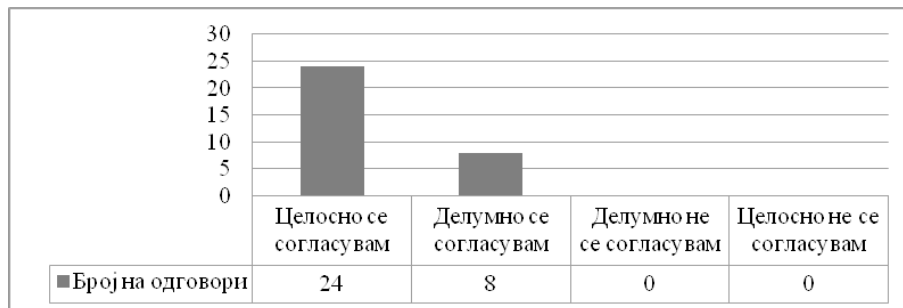
вештини делуваат во насока на навремено и точно извршување на бизнис трансакциите? е поставено со цел да се добие мислење од испитаниците за тоа дали правилната комуникација овозможува правилно функционирање на организацијата, а со тоа и правилно и навремено исполнување на бизнис-обврските. Резултатите од одговорите на ова прашање се дадени во табела 3 и на слика 5.

Табела 3. Одговори на прашање 3

Table 3. Answers on question 3

Прашање / Question	Понудени одговори / Answer options	Одговори / Answers	
		Резултат / Results	%
Дали сметате дека добрите комуникациски вештини делуваат во насока на навремено и точно извршување на бизнис трансакциите?	Целосно се согласувам	24	75,00
	Делумно се согласувам	8	
	Делумно не се согласувам	0	
	Целосно не се согласувам	0	
	Вкупно/Total	32	100

А графичкиот приказ е следниот:



Слика 5. Одговори на прашање 2

Figure 5. Answers on question 2

Според податоците од табелата и графикот може да се забележи дека најголемиот дел од испитаниците, 75%, сметаат дека примената на правилна комуникација во една организација овозможува навремено, правилно и точно извршување на сите бизнис трансакции и дека комуникациските



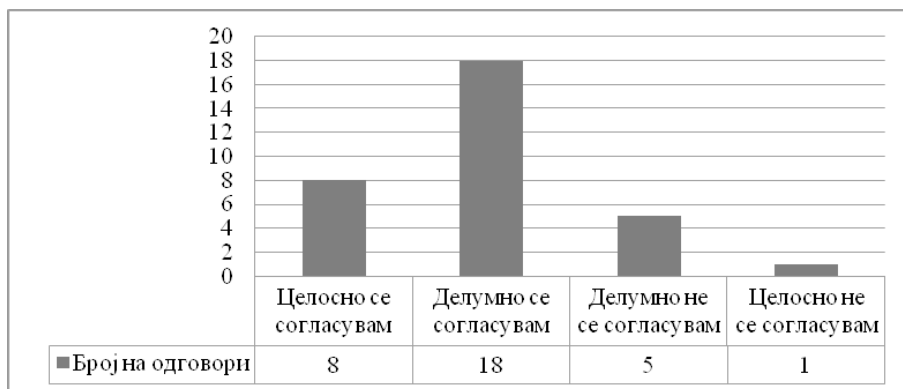
вештини играат клучна улога во процесот на правилно разбирање на дневните разботни обврски. Сепак, 25% од испитаниците сметаат дека комуникациските вештини делуваат врз навременото и точно извршување на бизнис трансакциите, меѓутоа се потребни и добри координатори кои ќе можат да укажат на можните грешки и недоразбирања во комуникацискиот процес.

Од табеларно и графички изнесените податоци може да се заклучи дека најголемиот број испитаници ја сметаат комуникацијата како една од основните вештини кои треба да се практикуваат за правилно, навремено и точно извршување на бизнис трансакциите, трансакции кои влијаат врз развојот и унапредување на бизнисот во целина, а со тоа влијаат и на задоволството на сите кои се вклучени во каква било трансакција со одредена организација.

Третото прашање е поставено со цел да се добие мислењето на испитаниците за тоа: Дали *информатичко-комуникациската технологија е есенцијална за развој на бизнисот?* Резултатите од одговорите се дадени во Табела 4 и на График 6.

Табела 4. Одговори на прашање 3
Table 4. Answers on question 3

Прашање / Question	Понудени одговори / Answer options	Одговори / Answers	
		Резултат / Results	%
Според Вас, дали примената на информатичка комуникациска технологија е есенцијална за развој на бизнисот?	Целосно се согласувам	8	25
	Делумно се согласувам	18	56,25
	Делумно не се согласувам	5	15,65
	Целосно не се согласувам	1	3,12
	Вкупно/Total	32	100



Графикон 6. Одговори на прашање 3
Figure 6. Answers on question 3

Од добиените одговори може да се забележи дека голем дел од испитаниците, 18 испитаници или 56,25% од вкупниот број испитаници, сметаат дека информатичко-комуникациската технологија е потребна за унапредување и развој на бизнисот, но потребни се и други дополнителни работи за да може бизнисот да се развива. Помал број испитаници (8 испитаници или 25% од вкупниот број испитаници) сметаат дека поседувањето, примената и користењето на информатичката технологија за комуникација е есенцијална за изведување на бизнис активности во современото општество. Многу мал број на испитаници, 5 испитаници (15,65% од вкупниот број испитаници), сметаат дека оваа технологија не е целосно потребна и есенцијална за развој на бизнисот, туку дека постојат многу други фактори кои влијаат врз развојот на бизнисот, а информатичко-комуникациската технологија само потпомага во бизнис активностите. На крај, само еден испитаник (3,12% од вкупниот број испитаници) смета дека информатичката технологија не е есенцијална за развој на бизнисот.

Од сите достапни податоци може да се заклучи дека кај испитаниците владее мислење за тоа дека информатичко-комуникациската технологија е потребна за да се постигне унапредување и развој на бизнисот. Покрај тоа, сметаат дека се потребни и други, дополнителни фактори кои ќе влијаат врз развој на бизнисот, а информатичката технологија ќе ги придружува тие активности во секој чекор.



Преферирање на модел за деловно комуницирање во бизнисот

Добрата комуникација не само што ги поврзува вработените, туку им помага да работат тимски, така што ги соединува различните делови на претпријатието во една претприемачка, способна и корисна целина.

Без ефикасно комуницирање би дошло до конфузија и дисхармонија во работењето на одделни сектори.

Деловната комуникација не треба да се сфати како обично кажување нешто некому. Таа претставува трансфер на информации од една личност до друга. Таа е успешна само кога е сфатена пораката од страна на комуникантот на начин на којшто имал намера комуникаторот.

Комуникацијата може да се одвива на различни начини. Можеме да комуницираме со помош на симболи, низ изговорени или напишани зборови, слики или гестови, низ некои изрази на лицето, тонот на гласот и други форми на невербална комуникација, односно „говор на телото“. Дури и облеката што ја носиме претставува порака за другите. Всушност, само еден дел од целиот комуникациски процес се одвива преку изговорен или напишан збор.

Иако говорот е најчеста форма на комуницирање, успешното комуницирање не се одвива само кога луѓето зборуваат. Зборовите се само еден вид симболи преку кои се пренесуваат идеите до другите. Понекогаш, и зборовите можат да бидат пречка во комуникацијата – различни жаргони и различни знаења што можат да се припојат кон исти збор – придонесуваат пораката да се прими погрешно.

Менаџерот треба да биде „експерт“ во читањето на невербалните пораки и брзо да ги воочува несоодветностите, така што брзо ќе ги сфати, дури и пред да настапат вербалните пораки. Ова толкување може да се одвива и несвесно, но воведувањето на свесност во евалуирањето и групирањето на вербалните и невербалните содржини на пораката гарантира поголема успешност во деловните комуникации.[11]

Моделот на комуникација зависи од многу фактори во бизнис работењето. Доколку постои потреба од преговори или решавање на некој проблем кој е едноставен, тогаш комуникацијата може да се одвива лице в лице или преку телефон.

Комуникацијата преку примена на информатичка технологија е особено погоден модел на комуникација кога станува збор за детално објаснување на различни бизнис сегменти, како планови, препораки, насоки и слично. Покрај тоа, испраќањето на кратки пораки за комуникација со помош на информациски технологии и системи е особено pogodно за кратки информативни пораки, насоки, размена на телефонски броеви или едноставно испраќање на фотографии или други формати од моменталната состојба.



Доколку пораката е временски чувствителна, може да се примени еден од двата можни модели за комуникација со вакви пораки: телефонски повик или брза текстуална порака преку телефон. Во овој случај не се препорачува користење на електронска пошта со оглед на тоа дека можеби примачот на пораката моментално нема пристап до интернет или едноставно нема да ја отвори електронската пошта навремено, со што може да се предизвика штета во бизнисот.

Кога станува збор за комуникација на високо ниво, односно комуникација со цел потпишување договори, известувања кои се официјални, меморандуми и слични документи, се преферира пишана комуникација поради потребата од постоење доказ за одредени процеси и постапки кои се направени од страна на организацијата.

Како подолно ниво од електронски пренесената вербална комуникација во богатство на информации се смета лично адресираната писмена комуникација. Тука спаѓаат потсетниците и писмата. И оваа комуникација си има предност. Испраќачот може да ја напише пораката до примачот на начин на којшто најлесно може да ја прими и прочита. Тука имаме и мејл бидејќи испраќачите и примачите комуницираат преку лично адресирани напишани зборови. Иако и-мејл насекаде се користи особено во големите компании, малите компании не може многу да се потпираат на овој вид комуникација. Безличната писмена комуникација е најмалку богата со информации и добро одговара за пораките што треба да се стигнат до голем број примачи. Менаџерите може да користат ваков вид на комуникација за различни видови пораки, односно правила, закони, начела, вредни информации за објавување. Исто така може да биде искористена за давање инструкции како да се користат машините во процесот на производство, трагите на хартија оставени од овој медиум на комуникација може да бидат од непроценлива вредност за вработените.

Покрај тоа, пишаната комуникација и усната комуникација се најдобар модел на комуникација со оглед на тоа што секогаш постои можност за дообјаснување на пораката која се праќа, додека пораката преку електронски систем може да биде погрешно разбрана, да помине многу време од примањето до повратен одговор и да настане недоразбирање, конфликт и уназадување на бизнис релациите.[12]

Интернетот е глобален систем на компјутерски мрежи што сите менаџерите од целиот свет го користат за комуницирање. Со растежот на употребата на интернетот комуникацијата брзо се шири. Но кога станува збор за бизнис трансакции некои менаџери не сакаат да вршат оваков вид на трансакции преку интернет од безбедносни причини.[13]



Интранетите се внатрешни комуникациски мрежи што менаџерите мора да ги создадат за да ги унапредат комуникациите, извршувањето на работата и услугите на клиентите. Групен нет е софтвер што овозможува членовите на групите и тимовите да делат информации меѓу себе.

Менаџерите може да ја зголемат ефикасноста на осовременување на производниот процес и да ги искористат новите и поефикасните технологии и со обука на своите работници да работат на тие нови технологии и да ги прошират своите вештини.

Менаџерите треба да комуницираат со сите свои членови на една организација во врска со значењето и важноста на високиот квалитет и патишта што водат кон нив. Добрата комуникација може, исто така, да помогне во зголемувањето на одговорноста кон клиентите. Исто така, потребна е ефективна комуникација за менаџерите на една организација да ги зголемат ефикасноста, квалитетот и одговорноста кон клиентите, па на таков начин се добива конкурентна предност за нивната организација.

Пронајдоците во информативната технологија им даваат на менаџерите нови алтернативи на комуникациските медиуми блиски на лице в лице комуникацијата. Исто така се употребува и видеоконференција, а со ова се заштедува време и пари, бидејќи менаџерите може да бидат на различни локации па нема да мора да се сретнат еден со друг.

Интернетот како глобален систем на компјутерски мрежи на менаџерите најмногу им служи за комуницирање со своите соговорници, партнери и други вработени од најразлични делови од светот.

Заклучок

Комуницирањето, главно, се состои од три главни димензии: содржина, форма и дестинација. Примерите за комуникациска содржина ги вклучуваат актите на искажување знаење и искуство, давање совети, команди, поставување прашања и др. Овие акти можат да се во повеќе форми, како гестикалации (невербална комуникација, говор со знаци (sign language) и говор со телото (body language), пишување и вербална комуникација. Формата зависи од употребениот симболички систем.

Комуникациската содржина и форма заедно прават порака која е испратена кон дестинацијата. Целта може да биде личноста, друга личност (интерперсонална комуникација) или друг ентитет (како некоја корпорација или група). Комуникацијата е секојдневна, вообичаена работа. Таа е неопходна во сите процеси каде што пренесуваат какви било информации.

Деловната комуникација е клучен фактор за развојот на секој бизнис. Имено, без добра деловна комуникација нема можност да се направи



и деловна соработка со субјект и партнер компанија која е од огромно значење за развивање на бизнисот.

Деловниот однос се рефлектира кога се преговара за соработка со одреден правен субјект, но воедно се рефлектира и кога се преговара за соработка со лице кое треба да заземе каква било позиција во компанијата, без оглед на тоа дали позицијата ќе биде позиција на редовно вработен, оперативен човек или станува збор за менаџерска позиција.

Добрата комуникација е есенцијална за успех. За секој успешен претприемач таа е неопходна алатка. Во комуникацијата е најважно да бидеш разбран.

За правилно одвивање на комуникацијата, а особено деловната комуникација, потребно е истата да биде правилно планирана, подобро организирана и водена и, на крајот, правилно завршена.

Добрите комуникациски вештини се клучен дел од управувањето со бизнисот. Ако личноста поседува добри комуникациски вештини ќе знае како да даде јасно упатство за спроведувањето на некоја работа, но исто така и да добие повратна информација која ќе може позитивно да ја искористи.



Литература

- Bhatt, D. G. i Emdad, F. A. (2010.) An empirical examination of the relationship between information technology (IT) infrastructure, customer focus, and business advantages. *Journal of Systems and Information Technology*.
- Cvetkovski T., Cvetkovska-Ocokoljić, V. (2007). *Poslovna komunikacija u savremenim uslovima poslovanja*, Megatrend univerzitet, Beograd.
- Garača, Ž. (2008.) *Poslovni informacijski sustavi*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
- Grbavac, V. i Grbavac, J. (2008) *Komunikacijski sustavi*. Zagreb: DOIК.
- IT Group, Кои се придобивките во трошоците на компанијата?, <http://www.itgroup.mk/index.php/koi-se-pridobivkite-vo-trosocite-na-kompanijata>
- Kouremetis, D. (2015). Choosing Communication Methods Wsely fot Business. *Forbes Tech*.
- Moodley, S. (2002), “E-Business in the South African Apparel Sector: a Utopian Vision of Efficiency?”, *The Developing Economics*, March.
- Odgen, C., & Richards, I. (2002). *The meaning of meaning: A study of the influence of language upon thought and of the science of symbolism*. 10th Edition. New York, NY: Harcourt Brace & World.
- OECD (2001a), *Science, Technology and Industry Outlook: Drivers of Growth: Information Technology, Innovation and Entrepreneurship*, OECD, Paris.
- Peslak, R. A. (2012.) An analysis of critical information technology issues facing organizations [online], 112 (5). Dostupno u: *Emerald*. [1. Ožujka 2013.]
- Trout J. (2009). Beware of Infomanija, *Forbes*, 11 August [online]. Dostupno na: www.forbes.com[20.02.2013.]
- Петров, М. (2010). *Културолошки контекст на меѓународен бизнис*. Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје.
- Ратковски, Д. (2005). *Успешно деловно комуницирање*. ДМК-Мат.Рад. Скопје.



УДК: 331.101.264.2:005.332.1]:005.322:3
16.46.331.101.264.2:005.332.1]:303.725.3

Оригинален научен труд

СПОСОБНОСТА НА ЛИДЕРОТ ЗА ВАЛОРИЗИРАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Д. Цековска¹, Т. Мицески²,

ABILITY ASSESSMENT OF THE LEADER IN THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES

Апстракт

Секоја организација ги извршува своите задачи со помош на ресурси како што се луѓето, машините, материјалите и парите. Освен човечките, другите ресурси не се жива материја. Човечките ресурси се живи суштества и создаваат ресурси. Луѓето ги користат другите ресурси и создаваат излезни резултати во вид на производи и услуги. Доколку човечките ресурси не се способни, тогаш другите ресурси се некорисни и не можат да произведат ништо.

Надвор од сите овие фактори на производството, човечките ресурси имаат највисок приоритет и се многу значаен фактор на производството и играат главна улога на подрачјето на продуктивноста и квалитетот. Луѓето во претпријатијата се состојат од голем број поединци со различна возраст, пол, социо-религиозни групи и различно ниво на образование и знаење. Луѓето на работа, покрај тоа што покажуваат слично однесување и приврзаност кон претпријатието, исто така, покажуваат и значителни различности.

Перформансите на вработените се поврзани со извршувањето на работните задачи и се искажуваат како очекување на кој начин вработениот ќе ги извршува тие задачи. Перформансите на вработените се дефинираат како прашање дали вработените ги извршуваат нивните работни обврски и одговорности добро. Перформансите се клучен фактор за успехот на претпријатието.

1) Дил. ек. Дијана Цековска, студент на втор циклус студии, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, dijana.cekovska@yahoo.com

2) Проф. д-р Трајко Мицески, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, trajko.miceski@ugd.edu.mk



Предизвик за секое претпријатие денес е навремено да испорачува квалитетни производи и услуги и да биде во состојба да одговори на променливата побарувачка на купувачите.

Секое претпријатие се стреми да се создаде култура на високо ниво на извршување на работните задачи од страна на вработените како поединци преку подобрување на работата со вештини и компетенции со кои се задоволуваат барањата на работа и да избере, развива, процени и да управува со вработените во согласност со меѓународните стандард и со принципот на еднакви можности.

Целта на работењето на секое претпријатие е да оствари профит. Успехот на претпријатието во најголема мера зависи од перформансите на вработените. Насоченоста на производите и услугите кон пазарот и перформансите на вработените се во тесна меѓузависност. Кога вработените произведуваат производи со врвен квалитет тие ги остваруваат очекувањата од работењето. Поединците кои имаат високо ниво на перформанси, остваруваат високо ниво на продуктивност, имаат чувство на задоволство, психолошки не се оптоварени и се целосно вклучени во работата.

Оценувањето на перформансите е основно за организациите кои сакаат да управуваат со човечките ресурси на ефективен начин за да остварат намалување на трошоците и да го зголемат профитот. Исто така, организациите кои сакаат да одржат високо ниво на морал треба да обезбедат нивните вработени да се чувствуваат дека се ценети и мотивирани.

Бројот на организациите кои го користат мерењето на перформансите како менаџмент средство за остварување на целите на организацијата постојано се зголемува. Многу организации сфаќаат дека мерењето на перформансите е најефикасно средство за напредок на организацијата.

Мотивираните вработени ги остваруваат потребните перформанси. Организациите треба да обезбедат тековно мерење на перформансите и вработените и да се убедени дека тоа се прави на коректен начин.

Клучни зборови: *перформанси, вработени, мерење, оценување, човечки ресурси.*

Abstract

Each organization performs its tasks with the help of resources such as people, machines, materials and money. Apart from the human, other resources are not living matter. Human resources are living things and create resources. People use other resources, and produce



output in the form of products and services. If human resources are not capable, then other resources are useless and can not produce anything. Out of all these factors of production, human resources have the highest priority and an important factor of production and play a major role in the area of productivity and quality. People in enterprises consist of project individuals of different age, gender, socio-religious groups and different levels of education and knowledge. People at work, despite showing similar behavior and attachment to the company, they also show significant differences.

Employee performance is linked to the performance of their tasks and is reported as expectation of how the employee will perform these tasks. Employee performance is defined as the question whether employees perform their duties and responsibilities well. The performance is a key factor for the success of the enterprise. The challenge for every company today is to deliver timely quality products and services and be able to meet the changing demands of customers. Each company strives to create a culture of high performance of the tasks by employees as individuals by improving work skills and competencies that meet the requirements of the job and choose, develop, access and manage employees accordance with international standards and the principle of equal opportunities. The purpose of the operations of any enterprise is to make a profit. The company's success largely depends on the performance of employees. The orientation of products and services to market and employee performance are in close interdependence. When employees produce top quality products they fulfill the expectations of operation. Individuals who have a high level of performance, realize higher levels of productivity, you have a sense of satisfaction, psychologically not burdened and are fully involved in the work.

The evaluation is essential for organizations that need to manage human resources in an effective way to achieve lower costs and increase profits. Also, organizations wishing to maintain a high level of morality should provide their employees feel they are valued and motivated.

The numbers of organizations that use performance measurement as a management tool to achieve the objectives of the organization are increasing. Many organizations realize that measuring performance is the most efficient means to advance the organization. Motivated employees reach the necessary performance. Organizations should provide ongoing performance measurement and staff and are convinced that it is done in a correct way.

Keywords: *performance, employees, measurement, evaluation, human resources.*



Вовед

Лидерството се дефинира како способност на една личност да води други луѓе, без принуда да влијае на нив да го следат во остварување на поставената цел.

Улогата на лидерите е да ги мотивира своите колеги со нивните потенцијални (знаење, способности, вештини) да придонесуваат за постигнување на организациските цели. Во тој поглед, да се биде лидер и соодветно да бидат мотивирани вработени, потребно е да се биде добар дијагностичар, примерна личност исполнета со многубројни вистински вредности: знаење, способност, совесност, прагматичност, активност и пред сè непристрасно да се познава себеси, а и другите околу него.

Лидерот ги акцептира позитивните промена од опкружувањето, води грижа за соработниците и создава визија за иднината на организацијата. Насочен е на долгорочни цели на организацијата, знае да ги открива поволните услови, прифаќање на ризик, се грижи за развој на следбениците, развивање силни меѓучовечки односи. Поседува вештини на убедување, ги промовира вредностите на фирмата и гради единство во средината.

Тој знае дека секоја организација ги извршува своите задачи со помош на ресурси како што се луѓето, машините, материјалите и парите. А сите тие се мобилизирани од човечките ресурси. Нивните резултати се рефлектираат преку остварените перформанси.

Перформансите се остваруваат со заедничко дејство на три фактори, како што се: способноста да се работи и извршува некоја задача, мотивацијата или желбата да се работи работата и можноста, односно пристапноста определено лице да може да ја работи определената задача. Успехот на претпријатието во најголема мера зависи од перформансите на вработените.

Како значаен аспект на придонесот на перформансите на вработените за остварувањето успех во работењето на организацијата е давањето признание на вработените за нивната работа. Ефективното и навременото повратно информирање на вработените е значајно за одржувањето на високо ниво на перформанси на вработените.

Оценување на перформансите на вработените е процес на континуирано и организирано набљудување, оценување и приспособување на резултатите од работата и работното однесување на вработените поради остварување на постигнатите организациски цели.

Оценувањето на перформансите се однесува на формалните процедури за хиерархиско подредување на работите или позициите со почитување на нивните вредности.



Менаџирањето со перформансите е процес на креирање на работна средина во која им се овозможува на вработените да ги извршуваат своите работни обврски на најдобар можен начин во согласност со нивните способности. Менаџирањето со перформансите е работен систем кој започнува со јасно дефинирање на работните позиции во согласност со целите на организацијата.

Секој лидер во едно претпријатие треба да има неколку лични квалитети и да извршува повеќе задачи во неговото работење. Лидерот работи како подреден и како контролор.

Целта на секој лидер треба да биде да ги истакне вредностите и да обезбеди вработените да се чувствуваат дека работат добро, да ги знае потребите на вработените, да ги ангажира и да комуницира со нив.

Способностите на лидерот при водење на едно претпријатие

Секој лидер во едно претпријатие се оценува според неговите способности за комуницирање, способноста да преземе иницијатива, да покажува рутина во работата и да има работен стил.

Лидерот треба да ги има следниве способности:³

- Да ги усогласува практиките со мисијата и вредностите на организацијата;
- Да креира клима на доверба и заедничко почитување зголемувајќи го потенцијалот за работниците да бидат попродуктивни и да се чувствуваат добро, дека се вреднувани и се мотивирани;
- Да покажува етичност и модел на водење во остварувањето на перформансите од тие што ги води;
- Да ги извршува обврските чесно, навремено, коректно и професионално;
- Да поттикнува развивање на доверба и верување во лидерите на кое било ниво;
- Да поседува разни интерперсонални способности, вклучувајќи способности за ефективно комуницирање, олеснување на тимската работа, за разрешување на конфликти меѓу вработените, за обезбедување повратни информации и за градење соработка;
- Да одржува и ефективно да покажува позитивен пристап во неговата работа и да создава култура на висока вредност со давање позитивно и конструктивно критикување;
- Да ја распределува работата на соодветен начин и да одржува добра работна атмосфера;

3) Seven Hillis. (2012). Performance Evaluation, Senior Leadership. Преземено на 20 март 2016 г. <http://www.sevenhillis.org>



- Со обука да развива креативни луѓе, иновативни тимови и да остварува профитабилен приход,
- Да гради здрава работна атмосфера и да гради перспектива во услови на постојани промени.

Покрај овие карактеристики, лидерот треба да има способности за извршување на голем број на активности, како што се на пример⁴:

- Да го засили придонесот и остварувањата со давање на навремени, позитивни и посебни повратни информации;
- Да ги открие интересите на вработените и да ги поттикнува да развиваат и да ги следат личните и професионалните цели;
- Да ги развива вработените со создавање можности за стекнување или зголемување на посакуваното знаење, вештини и способности;
- Да развива двонасочни комуникации, барајќи информации од вработените и давање повратни информации кон нив;
- Да гради позитивна слика за подредените, за организацијата за менаџерите;
- Да гради позитивна соработка меѓу вработените, да поттикнува позитивна работна атмосфера и да ги елиминира можните конфликти;
- Да ги максимизира перформансите на вработените, да ги споредува задачите на вработените со нивните способности и да дава поддршка;
- Да ги води вработените давајќи им совети околу перформансите, околу остварувањето на целите и развојот на кариерата.

Целта на секој лидер треба да биде да ги истакне вредностите и да обезбеди вработените да се чувствуваат дека работат добро, да ги знае потребите на вработените, да ги ангажира и да комуницира со нив.

Менаџирање со перформансите

Менаџирањето со перформансите е процес кој преку континуирана комуникација ги разјаснува работните обврски, приоритетите, очекувањата и постигнувањата на вработените со цел да им бидат појасни за разбирање и на лидерите и на вработените.

Менаџирањето со перформансите е филозофија во која вредностите и поттикнувањето на развојот на вработените се остварува како стил на менаџмент со кој често се обезбедуваат повратни информации и се поттикнува тимска работа. Тука се нагласуваат комуникациите и насоченоста кон доаѓање на вредност на организацијата преку промовирање на унапредувањето на работните перформанси и поттикнување на развојот

4) Brown, B. (2011). Evaluating Leadership Qualities - 10 Things Effective Leaders Do to Motivate Employees. Преземено на 21 март 2016 г. <http://leadershiptrainingtutorials.com/>



на вештините за работа. Всушност, менаџирањето со перформансите опфаќа⁵:

- јасно дефинирање на работните обврски,
- воспоставување на стандарди за перформансите,
- документирање, оценување и дискутирање за перформансите со секој вработен.

Целите на менаџирањето со перформансите е да се засилат двонасочните комуникации меѓу менаџерите и вработените, да се воспостават цели, одговорности, приоритети и очекувања, да се идентификуваат и да се решаваат проблемите во перформансите, да се признае квалитетот на перформансите и да се платат перформансите.

Менаџирањето со перформансите е процес на креирање на работна средина во која им се овозможува на вработените да ги извршуваат своите работни обврски на најдобар можен начин во согласност со нивните способности. Менаџирањето со перформансите е работен систем кој започнува со јасно дефинирање на работните позиции во согласност со целите на организацијата. Целта на менаџирањето со перформансите е да се обезбеди:⁶

- Извршување на работата од вработените во согласност со целите и задачите на организацијата;
- Вработените да разберат јасно што е квалитет и квантитет од работата и што се очекува од нив;
- Континуирано информирање на вработените за нивната ефикасност во извршувањето на работата според очекувањата,
- Рамномерно и праведно наградување и зголемување на платата во зависност од остварените резултати од работењето;
- Идентификување можности за развој на вработените во организацијата;
- Правилно справување со вработените кои не ги исполнуваат очекувањата.

Ефективното менаџирање со перформансите претставува процес на максимално ангажирање и развој на перформансите на вработените

5) Indiana University. (2005). Performance Management. Преземено на 13 март 2016 г. http://www.indiana.edu/~uhrs/training/performance_management/intro.htm

6) Бизнис инфо. (2015). Систем за менаџирање со перформансите од работењето (Performance Management System). Преземено на 14 март 2016 г. <http://bi.mk/sistem-za-menadhiranje-na-performansite-od-rabotenjeto-performance-management-system/>



додека работат во организацијата. Тоа се остварува преку:⁷

- Активно насочување на развојот на вработените, оценување на талентираниите и дискутирање;
- Усогласување на работата на вработените со целите на одделенијата и комуницирање со очекувањата од перформансите;
- Поврзување на перформансите со признавањето на резултатите, наградите и плаќањето;
- Флексибилност, ефикасност, мерливост, коректност и транспарентност.

На сликата 1 е прикажан пристап кон менаџирањето со перформансите.



Слика 1. Елементи на менаџирањето со перформансите⁸
Picture 1. Elements of management performance

Менаџментот со перформансите претставува процес кој се воспоставува со цел да се унапредат организациските, тимските и индивидуалните перформанси. Менаџментот на перформансите го водат менаџери кои се линиски поставени.

7) Jarett, K. (2015). Performance Management Process (PMP), A comprehensive approach to managing effective performance. Преземено на 14 март 2016 г. <http://www.docfoc.com/performance-management-process-pmp-a-comprehensive-approach-to-managing-effective>

8) Извор: Jarett, K. (2015). Performance Management Process (PMP), A comprehensive approach to managing effective performance. Преземено на 14 март 2016 г. <http://www.docfoc.com/performance-management-process-pmp-a-comprehensive-approach-to-managing-effective>



Менаџментот со перформансите е начин да им се помогне на луѓето да сфатат колку тие даваат придонес во остварувањето на стратегиските цели на организацијата и да се обезбедат вистински знаења и способности и напори кои ќе бидат насочени кон работите кои се навистина предмет на работа на организацијата и ќе се влијае на перформансите на организацијата:⁹

Менаџментот со перформансите е стратегиски и интегриран пристап за остварување успех во организацијата со унапредување на перформансите на луѓето кои работат во тимови и со развивање на способности на тимовите и поединците. Карактеристиките на менаџирањето со перформансите се:[□]

- Поставување на цели - унапредување на перформансите и личен напредок;
- Стратегиски пристап - поврзан е со тоа колку добро бизнисот функционира на долг рок и создава култура на перформансите и континуиран развој;
- Интегрирање - здружување на индивидуалните цели и вредности со целите и вредностите на организацијата;
- Насоченост - кон резултатите и компетентностите;
- Менаџирање со очекувањата - им помага на поединците да ја сфатат својата улога и што од нив се очекува да остварат како резултат и компетентност;
- Мерење повратни информации - фидбек и оценување - мерење на перформансите на поединците, давање повратни информации на вработените и оценување на резултатите од работата како основа за плански акции;
- Дијалог - создавање на клима во која дијалогот зафаќа место меѓу менаџерите и вработените за да ги дефинираат очекувањата, дискусија за резултатите и подготвување на планови за развој на вработените за да се постигне заедничко разбирање за тоа што треба да биде направено и за развојот на вработените да можат да го остварат тоа што треба да биде направено;
- Континуитет – менаџментот со перформансите се спроведува во текот на целата година;
- Мотивирање - мотивирање на луѓето преку повратните информации, признавањето на резултатите, плаќањето, наградувањето, идентификувањето на можностите за развој и напредок во кариерата.

9) Chartered Institute of Personnel and Development. (2009). Performance Management. Преземено на 14 март 2016 г.



Ефективното менаџирање со перформансите опфаќа споделување и разбирање на тоа што е потребно да се постигне и потоа да се менаџира со развојот на луѓето на таков начин на кој тие ќе бидат во состојба заеднички да ги остваруваат целите.¹⁰

Избор на вистинските методи за оценување на перформансите на вработените

Вистинските методи на оценување на перформансите треба да бидат насочени кон оценување на работните перформанси, работните способности и однесувањето на работа.

Во тој поглед, методите за оценување на перформансите треба да бидат креирани и избрани во согласност со следниве цели:¹¹

- да се обезбеди систематски и ефикасен начин на оценување на перформансите;
- да се обезбедат конструктивни повратни информации – фидбек;
- да се овозможи вработените постојано да ги унапредуваат своите перформанси.

Вистинските методи за оценување на перформансите на вработените треба да ги имаат следниве елементи:

- да воспоставуваат критериуми за оценување на перформансите;
- да развиваат водење и документирање на процедурите;
- да определат кои подрачја треба да се оценуваат квантитативно;
- да определат како со информациите да се комуницира со вработените;
- како перформансите да се рангираат и како да се утврдат организациските цели и задачи;
- да се определат специфични видови на средства кои ќе се користат при оценувањето на перформансите;
- да се обезбеди определен степен на вклученост на вработените во утврдувањето на критериумите за оценување на перформансите;
- да се определи времето и напорите кои се бараат за да се спроведе процесот на оценување на перформансите.

10) Armstrong, M., Baron, A. (2004). *Managing performance: performance management in action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

11) Martin, M. (2016). *Methods for Measuring Employee Effectiveness*. Преземено на 23 март 2016 г. <http://www.dummies.com/how-to/content/methods-for-measuring-employee-effectiveness.html>



Оценување на перформансите на вработените е процес на континуирано и организирано набљудување, оценување и приспособување на резултатите од работата и работното однесување на вработените поради остварување на постигнатите организациски цели.

Постојано следење и анализирање на методите за оценување и валоризирање на перформансите

Наградувањето на вработените носи бенефити и за вработените и за работодавачите. Кога на вработените им се признати перформансите и продуктивноста тие имаат зголемен морал, задоволни се од работата и се повеќе вклучени во извршувањето на функциите на организацијата. Преку методите на наградување вработените и работодавачите работат во позитивна и продуктивна работна околина. Наградувањето на вработените може да биде:¹²

Парично наградување за перформансите на вработените и продуктивноста опфаќа плаќање на плата, давање на акции, давање на парични бонуси, учество и во поделбата на профитот. Како дополнително парично наградување можат да се јават полугодишни или годишни бонуси како посебни награди. Паричните наградувања ги мотивираат вработените да работат оптимално.

Непарично наградување на перформансите на вработените се реализира преку привилегии и можности. Овој вид на наградување опфаќа флексибилно работно време, можности за обучување и можности за независна работа. Овој вид на наградување е од голема вредност за еден вработен да стекне нови способности и затоа што му овозможува да има можности за напредување.

Примање признанија за остварените перформанси ги поттикнува вработените да го зголемат работниот морал и позитивниот пристап кон работата и да остварат што поголеми работни резултати. Примањето признанија опфаќа давање пофалби, наградни церемонии и јавно објавување дека работата е добро завршена. Давањето на наградите е најдобро да се случува на крајот од работниот ден, на крајот од неделата или кога некоја работа е целосно завршена.

Помагање на вработените е наградување кое значи усогласување на работниот и домашниот или личниот живот преку ментална поддршка и создавање на физичка добра состојба. На вработените им се помага преку совети да надминат некој стрес, семејни проблеми или некои зависности. Целта на овој вид наградување е да им се помогне на вработените во

12) Scott, S. (2016). Rewards and Incentives in the Workplace. Преземено на 27 март 2016 г. <http://smallbusiness.chron.com/rewards-incentives-workplace-11236.html>



исполнувањето на домашните одговорности за тие да останат насочени на работата додека се на работа.

Организациите следат и спроведуваат различни видови на програми за наградување, од кои можат да се истакнат индивидуалното и тимското наградување.¹³

Индивидуалното наградување опфаќа паричен надоместок или плата за остварени резултати од работењето. Ова т.н. систем на плати за перформанси.

Тимско наградување кое опфаќа паричен надоместок со кој се наградуваат поединците за тимската работа и се нарекува наградување за тимски или колективни резултати. Ваквото наградување е многу ефективно за зголемување на индивидуалните и тимските резултати за создавање приврзаност на вработените кон целите и вредностите на организацијата.

Постојат многу начини да се следат и анализираат методите за наградување на вработените, а тоа се прави со цел да се обезбеди квалитетно извршување на работните задачи. Следењето и анализирањето на методите на наградување треба да обезбеди:¹⁴

- Наградувањето да го поддржува однесувањето директно поврзано со остварувањето на стратешките цели на организацијата;
- Наградувањето треба да биде поврзано со создавањето желба и да мотивира, а не да прави притисок;
- Вработените треба да бидат во состојба јасно да го поврзат наградувањето со постигнатите резултати и да го засилува позитивното однесување дека заработувачката е на прво место. Кога вработените го знаат тоа, тие постојано ќе манифестираат позитивно однесување;
- Наградувањето треба да се остварува непосредно по исполнетото позитивно работно однесување, а не по некое неопределено време;
- Следењето и анализирањето на наградувањето на вработените треба да овозможат да се определи кој може да биде најдобриот начин за наградување на вработените, а тоа може да се постигне ако:
 - им се овозможи на вработените да слушнат позитивни коментари во врска со остварените нивни работни активности,
 - ако некој од менаџерскиот тим доаѓа да им се заблагодари на вработените за добро извршената работа,

13) Talk Desk. (2013). *The Basics of a Successful Employee Rewards Program*. Преземено на 2 април 2016 г. <https://www.talkdesk.com>

14) McNamara, C. (2016). *Rewarding Employee Performance*. Преземено на 5 април 2016 г. <http://managementhelp.org/employeeperformance/rewarding.htm>

- да се разбере што е тоа што ги мотивира вработените,
- на работните состаноци со вработените, да се издвои време да се зборува за позитивните резултати од работењето за различните вработени,
- да им се дадат подароци и награди на вработените кои имаат постигнато најголеми резултати во перформансите,
- да се дискутира за планските активности со вработените за да можат тие да ги видат нивните активности во остварувањето на стратегиските цели на организацијата.

Преку методите на наградување вработените и работодавачите работат во позитивна и продуктивна работна околина.

Емпириско истражување

Заради поцелосно осознавање и потврдување на истражувањето за оценување и валоризирање на перформансите на вработените се изврши емпириско истражување преку анкетни прашалници на 35 менаџери и 200 вработени од кои целосни одговори дадоа 32 менаџери и 181 вработен.

Притоа беше поставена генералната хипотеза која гласеше дека доколку лидерот правилно ги оценува перформансите на вработените, дотолку вработените ќе бидат по мотивирани за подобрување на истите, а со тоа за поефикасни и поефективно остварување, како на индивидуалните, така и на тимските и на севкупните цели на организацијата.

Првото прашање гласеше: Дали во организациите правилно се оценуваат перформансите на вработените? Целта на оваа прашање е да се виде дали правилно се оценуваат перформансите на вработените во организациите. Анализата и пресметката на тестот χ^2 добиени од оваа прашање ги прикажуваме табеларно - табела 1 и графички - слика 2.

Табела 1. Дали правилно се оценуваат перформансите на вработените
Table 1. Whether correctly evaluate employee performance

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во организацијата правилно се оценети перформансите на вработените?	Да	27	85%	72	40%
	Не	2	6%	49	26%
	Не знам	3	9%	60	34%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува:43.235					



Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 43,235 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,442 \text{ (пресметана)}$$

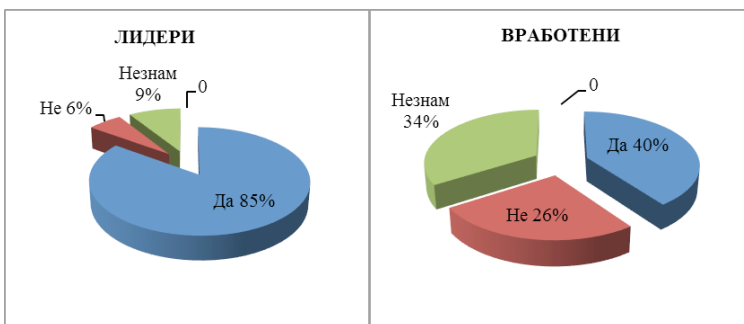
Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 43,235 којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале лидерите и вработените по ова прашање не се совпаѓаат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,442 којашто значи умерена поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ и од пресметаниот χ^2 – тест се гледаат ставовите на испитаниците во врска со оценување на перформансите на вработените во организацијата, каде што исказите на лидерите се разликуваат од исказите на вработените.

Најголемиот дел од лидерите околу 85% од нив сметаат дека перформансите на вработените правилно се оценуваат во организациите, додека пак кај вработените ситуацијата е поинаква каде што само 40% од нив сметаат дека перформансите на вработените правилно се оценуваат во организациите.

Со не се изјасниле 6% од лидерите и 26% од вработените, односно тие не се согласуваат со тоа дека во организациите правилно се оценуваат перформансите на вработените. И со не знам одговориле 9% од лидерите и 34% од вработените.



Слика 2. Дали во организацијата правилно се оценети перформансите на вработените?

Picture 2. Does the organization properly evaluated employee performance?



Бидејќи генералната хипотеза гласеше - доколку лидерот правилно ги оценува перформансите на вработените, дотолку вработените ќе бидат по мотивирани за подобрување на истите, а со тоа за поефикасни и поефективно остварување, како на индивидуалните, така и на тимските и на севкупните цели на организацијата, може да заклучиме дека генералната хипотезата не се потврдува, врз основа на тоа се оправдува нашето истражување дека правилното оценување ги мотивира вработените за ефективно остварување на целите.

Второто прашање гласеше: Дали во организацијата правилно се наградуваат вработените за успешно извршување на работните задачи? Целта на оваа прашање е да се оцени дали наградувањето на вработените во организациите е правилно, односно дали се наградуваат вработени кои заслужуваат кои работите ги извршуваат успешно, или се наградуваат лица кои не заслужуваат да бидат наградени. Анализата и пресметката на тестот χ^2 добиени од оваа прашање ги прикажуваме табеларно - табела 2 и графички - слика 3.

Табела 2. Дали правилно се наградуваат вработените?

Table 2. Do proper rewards employees?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали во организацијата правилно се наградуваат вработените за успешно извршување на работните задачи?	Да	25	74%	74	41%
	Не	2	6%	60	33%
	Не знам	7	20%	47	26%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 28.944					

Ако се погледнат пресметките од одговори за двете групи на прашање, вредноста која е добиена за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0.05} = 28,944 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0.05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,356 \text{ (пресметана)}$$

Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 28,944 којашто е поголема од табличната вредност на



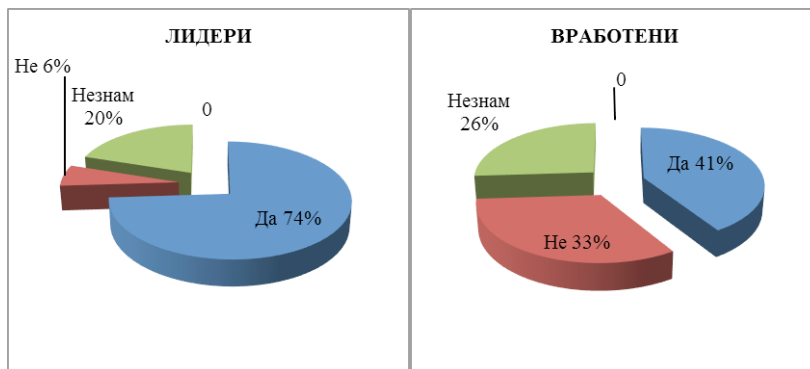
χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале лидерите и вработените по ова прашање не се совпажаат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,356 којашто значи умерена поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ, и од пресметаниот χ^2 –тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со правилното наградување на вработените во организациите, каде што од табелата се гледа дека исказите на лидерите се разликуваат од исказите на вработените.

Најголемиот дел од лидерите, околу 74% од нив, сметаат дека вработените правилно се наградуваат во организациите, додека пак кај вработените ситуацијата е поинаква каде што само 41% од нив сметаат дека вработените правилно се наградуваат во организациите.

Со не се изјасниле 6% од лидерите и 33% од вработените, односно тие сметаат дека вработените во организациите се наградуваат неправилно. И со не знам одговориле 20% од лидерите и 26% од вработените.



Слика 3. Дали во организацијата правилно се наградуваат вработените за успешно извршување на работните задачи?

Picture 3. Is the organization properly reward employees for successfully performing their duties?

Доколку вработените во организациите се информираат за мисијата, визијата, целите, политиката, стратегијата, потребата од промени и правилно се наградуваат, тогаш и одлуките во организацијата ќе се донесуваат правилно и брзо, вака гласеше втората помошна хипотеза. Од овде можеме да заклучиме дека дополнителната хипотеза не се потврдува, со што се оправдува нашето истражување во однос на тоа дека треба



да се обрати големо внимание на важноста на правилно наградување на вработените.

Третото прашање гласеше: Дали во организацијата сите вработени се третираат на ист начин, коректно, со почит и покажуваат позитивна енергија? Целта на оваа прашање е да се оцени како се третираат вработените во организациите, каков е односот на лидерот спрема вработените, односно дали сите вработени од страна на лидерите се третираат на ист начин, дали лидерите покажуваат почит кон сите вработени еднакво. Анализата и пресметката на тестот χ^2 добиени од оваа прашање ги прикажуваме табеларно - табела 3 и графички - слика 4.

Табела 3. Дали вработените се третираат коректно и со почит?
Table 3. Whether employees are treated fairly and with respect?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во организацијата сите вработени се третираат на ист начин, коректно, со почит и покажуваат позитивна енергија?	Да	25	78%	86	48%
	Не	2	6%	42	23%
	Не знам	5	16%	53	29%
	Вкупно	32	100%	181	100%
	Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 20.864				

Ако се погледнат пресметките од одговори за двете групи на прашање, вредноста која е добиена за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0.05} = 20,864 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0.05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,307 \text{ (пресметана)}$$

Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 20,864, којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале лидерите и вработените по ова прашање не се совпаѓаат.

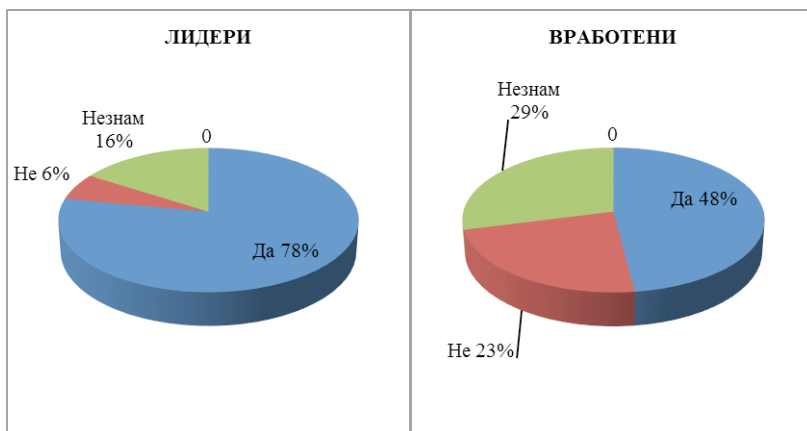
Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,307 којашто значи умерена поврзаност.



Од табелата и од графичкиот приказ, и од пресметаниот χ^2 –тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали вработените се третираат на ист начин во организациите, коректно, со почит.

Околу 78% од лидерите сметаат дека вработените во организациите се третираат на ист начин, коректно и со почит, додека пак случајот не е ист со вработените, 48% од вработените сметаат дека вработените во организациите се третираат на ист начин, коректно и со почит.

Со не се изјасниле 6% од лидерите и 23% од вработените, односно тие не се согласуваат дека вработените во организациите се третираат на ист начин, коректно и со почит. И со не знам одговориле 16% од лидерите и 29% од вработените.



Слика 4. Дали во организацијата сите вработени се третираат на ист начин, коректно, со почит и покажуваат позитивна енергија?

Picture 4. Does the organization all employees are treated in the same way, honest, respectful and show positive energy?

Од овде можеме да заклучиме дека поставената хипотеза не се потврдува, со што се оправдува нашето истражување во однос на тоа дека треба да се обрати големо внимание на односот со вработените, да се третираат на ист начин, коректно и со почит.

Заклучок

Оценувањето на перформансите е основно за организациите кои сакаат да управуваат со човечките ресурси на ефективен начин за да остварат намалување на трошоците и да го зголемат профитот. Исто



така, организациите кои сакаат да одржат високо ниво на морал треба да обезбедат нивните вработени да се чувствуваат дека се ценети и мотивирани.

Мотивираните вработени ги остваруваат потребните перформанси. Организациите треба да обезбедат тековно мерење на перформансите и вработените.

Лидерството е процес со кој ги инспирира другите да работат напорно на остварување на своите должности, а за улогата на успешен лидер потребно е вештини и способности да се справи со различните аспекти на мотивација, комуникација, тимска работа и интерперсонална врска.

Перформансите на вработените се поврзани со извршувањето на работните задачи и се искажуваат како очекување на кој начин вработениот ќе ги извршува тие задачи.

Перформансите на вработените имаат силен придонес во развивањето на иновативни и висококвалитетни производи.

Мерењето на перформансите е процес на собирање, анализирање и презентирање на информации во врска со перформансите на поединците, групите, организациите или системите. Мерењето на перформансите им обезбедува информации на организациите за да донесат соодветни одлуки за работењето.

Менаџментот со перформансите е начин да им се помогне на луѓето да сфатат колку тие даваат придонес во остварувањето на стратегиските цели на организацијата и да се обезбедат вистински знаења и способности и напори кои ќе бидат насочени кон работите кои се навистина предмет на работа на организацијата и ќе се влијае на перформансите на организацијата.

Емпириското истражување во овој труд се спроведува заради потврдување на улогата и значењето на оценувањето на перформансите на вработените, односно на нивната ефективност, работни навики и на квалитетот на резултатите од работењето, односно на производите и услугите како краен резултат од работењето.

Од спроведеното истражување од податоците кои ги добивме и од пресметката на χ^2 -тестот може да се заклучи дека добиените вредности на пресметаниот χ^2 -тест за секое прашање е поголемо од табличната вредност која изнесува, со што не се потврди поставената хипотеза дека доколку лидерот правилно ги оценува перформансите на вработените, доколку вработените ќе бидат по мотивирани за подобрување на истите, а со тоа за поефикасни и поефективно остварување, како на индивидуалните, така и на тимските и на севкупните цели на организацијата.



Лидерот како прв човек во организацијата треба правилно да ги оценува и валоризира перформансите на вработените. Успехот на организациите е директно зависен од тоа какви се перформансите на вработените. Ако организацијата има добри перформанси, тоа значи дека има долгорочна конкурентска предност. Кога вработените се мотивирани, тие ги остваруваат очекувањата на организацијата.

Користена литература

- Armstrong, M., Baron, A. (2004). *Managing performance: performance management in action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Brown, V. (2011). *Evaluating Leadership Qualities - 10 Things Effective Leaders Do to Motivate Employees*. Преземено на 21 март 2016 г. <http://leadershiptrainingtutorials.com/>
- Бизнис Инфо. (2015). Систем за менаџирање со перформансите од работењето (Performance Management System). Преземено на 14 март 2016 г. <http://bi.mk/sistem-za-menadhiranje-na-performansite-od-rabotenjeto-performance-management-system/>
- Indiana University. (2005). *Performance Management*. Преземено на 13 март 2016 г. http://www.indiana.edu/~uhrs/training/performance_management/intro.htm
- Извор: Jarett, K. (2015). *Performance Management Process (PMP), A comprehensive approach to managing effective performance*. Преземено на 14 март 2016 г. <http://www.docfoc.com/performance-management-process-mpm-a-comprehensive-approach-to-managing-effective>
- Jarett, K. (2015). *Performance Management Process (PMP), A comprehensive approach to managing effective performance*. Преземено на 14 март 2016 г. <http://www.docfoc.com/performance-management-process-mpm-a-comprehensive-approach-to-managing-effective>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2009). *Performance Management*. Преземено на 14 март 2016 г. http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/64B9C9FD-8168-4EDC-9B71-DD3D8B5C2B90/0/performance_management_discussion_paper.pdf
- Martin, M. (2016). *Methods for Measuring Employee Effectiveness*. Преземено на 23 март 2016 г. <http://www.dummies.com/how-to/content/methods-for-measuring-employee-effectiveness.html>
- McNamara, C. (2016). *Rewarding Employee Performance*. Преземено на 5 април 2016 г. <http://managementhelp.org/employeeperformance/rewarding.htm>

- Seven Hillsis. (2012). Performance Evaluation, Senior Leadership. Преземено на 20 март 2016 г. <http://www.sevenhillsis.org>
- Scott, S. (2016). Rewards and Incentives in the Workplace. Преземено на 27 март 2016 г. <http://smallbusiness.chron.com/rewards-incentives-workplace-11236.html>
- Talk Desk. (2013). The Basics of a Successful Employee Rewards Program. Преземено на 2 април 2016 г. <https://www.talkdesk.com>



ОБУКА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ

Д. Гелевски¹, Т. Мицески²,

Краток извадок

Модерните организации и институции сè повеќе препознаваат дека нивен најголем капитал се вработените односно човечки ресурси. Личност која поседува знаење, вештини, мотивација и други способности претставува човечки капитал со потенцијали кои на организацијата или институцијата ѝ осигуруваат конкурентска предност. Без луѓето и нивниот потенцијал нема организација и нејзин успех. Покрај сите ресурси кои се важни за организацијата може да се каже дека човечките ресурси се најбитни. Овие ресурси имаат пресудно значење за остварување на проектираните цели на организацијата.

Искусните организации добро знаат дека обуката на вработените е инвестиција во кадар, па затоа при планирањето на обука акцент ставаат на оние работни места каде што се очекува директен позитивен придонес т.е. повраток на инвестицијата. Знаејќи дека клуч за стекнување на конкурентска предност е човечкиот капитал, сè повеќе организации инвестираат во развој на овој капитал односно човечки ресурси. Потреба за обука е недостаток на вештини или способност кои можат да се стекнат по пат на обука.

Со глобализацијата организациите широм светот инвестираат милиони во организирање во различни програми за обука на вработените, како би оствариле конкурентска предност на пазарите.

Клучни зборови: менаџмент, вработени, обука, административен службеник, организација, тренинг.

1) Дил. ек. Даниел Гелевски, студент на втор циклус студии, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, daniel.208294@student.ugd.edu.mk

2) Проф. д-р Трајко Мицески, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, trajko.miceski@ugd.edu.mk



HUMAN RESOURCE TRAINING WITH SPECIAL OVERVIEW ON ADMINISTRATIVE CLERCS

D.Gelevski, T.Miceski

Abstract

Institutions and organizations of the modern era are more likely to recognize that their greatest assets are the employees, or in other words, human resources. A person that possesses knowledge, skill, motivation and other abilities represents the human asset with potential that assure the organization or the institution competitive advantage. Without the people and their potential there is no organization and success. Despite numerous resources that are valuable for the organization it must be stated that the human resources are the most important ones. These resources have crucial meaning to enact the projected goals of the organization.

Organizations with experience know that the training of their employees is a well-worth investment, therefore during the planning of the training course process the work places that are expected to bring direct positive revenue, that is, return of investment, are heavily accented. Knowing that the key to gaining a competitive advantage are the human resources, a rising number of organizations invest in its development. The need for training and lack of skills or abilities can be gained through the required training courses.

With the globalization organizations all over the world invest millions into organizing various programs for their employees' training with which they strive to gain competitive advantage on the markets.

Key words: *Management, employee, training course, administrative clerk, organization, training.*

Вовед

Современите организации и институции сè повеќе преферираат дека најголем нивни капитал се вработените човечки ресурси.

Значењето на менаџментот на човечки ресурси се согледува во тоа со правилно организирани активности да ѝ овозможи на организацијата да ги ангажира вистинските луѓе на вистинско место, на вработените усовршување и напредок, правилно мотивирање и наградување и со правилно координирање на сите наведени активности оствари добри резултати на организацијата.

Основна цел на менаџментот на човечки ресурси претставува остварување успех на организацијата со ефикасно користење на човечките потенцијали и остварување на индивидуалните интереси и потреби.



Менаџментот на човечки ресурси ги остварува своите цели со повеќе активности во организацијата, а основен услов за успех претставува оспособување и обука на вработените за подигнување на нивното знаење и работна способност и постигнување на повисоки резултати во работењето.

Обуката и нејзините цели

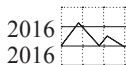
Обука или тренинг за вработените подразбираат промена во специфични знаења, способности, вештини, однесување и ставови на вработените со цел да се подготват за поквалитетно извршување на работните задачи. Програмата за обука може да биде организирана на ниво на поединец, одделение, сектор или на ниво на организацијата како целина. Искусните организации добро знаат дека обуката на вработените е инвестиција во кадар, па затоа при планирањето на обука акцент ставаат на оние работни места каде што се очекува директен позитивен придонес т.е. повраток на инвестицијата. Знаејќи дека клуч за стекнување на конкурентска предност е човечкиот капитал сè повеќе организации инвестираат во равој на овој капитал односно човечки ресурси. Потребата за обука е недостаток на вештини или способност кои можат да се стекнат по пат на обука³.

Секој недостаток на вештина или способност може да им пречи на вработените во извршувањето на нивните редовни работни задачи, оневозможува работата да биде завршена ефикасно и ефективно, а со тоа го ограничува остарувањето на целите на организацијата. Во процесот на планирање на програмата за обука е неопходно да се осигура дека се земени предвид приоритетите на организацијата и обуката да биде приспособена на организациските цели, а обуката да се однесува на решавање на постоечките проблеми и да се спроведе на ефикасен и економичен начин.

Со глобализацијата организациите широм светот инвестираат милиони во организирање во различни програми за обука на вработените како би оствариле конкурентска предност на пазарите. Некои истражувања покажуваат дека големите организации за различни програми за обука и образование трошат околу 2% од годишната добивка⁴. Ако на тоа се додадат и индиректни трошоци, а тоа се трошоци од отсуство на работно место за време на обуката, тогаш овие трошоци се повисоки. Растот во инвестиција во знаење и образование јасно укажува на општо прифатениот став дека знаењето ја прави разликата помеѓу успешни и неуспешни без

3) www.preduzetnickiservis.rs, преземено на 25.2.2016 г., <http://www.preduzetnickiservis.rs/obuke-zaposlenih/obuke-zaposlenih/>

4) trainingtoday.blr.com, преземено на 25.2.2016 г., <http://trainingtoday.blr.com/employee-training-topics/Employee-Training>



разлика дали станува збор за ораганизациите или луѓето внатре во една организација. Ефикасна обука треба да има јасна дефинирана цел односно да се планира и обезбеди примена на наученото. Успешна обука е онаа со која за краток рок се елиминира било кој дефицит во перформансите на вработените⁵.

Обуката на вработените треба да се гледа како инвестиција, а не како трошок како што е случај кај голем број на организации. Задача на менаџментот на човечки ресурси е да обезбеди услови односно работно опкружување и организациска култура со иницијатива за континуирано стекнување и проширување на знаењето, но и за примена на стекнатото знаење во организацијата и пренесување на истото на останатите вработени.

Обука или тренинг на работно место

Постојат повеќе видови на обука на работно место, но најприфатена е обуката со давање упатства од страна на супервизор или поискусен вработен кој покажува како се извршува работата на конкретното работно место.

Обуката или тренинг на работно место обично го извршуваат менаџери или други вработени. Постојат повеќе методи на обука на работно место и тоа⁶:

- *Индивидуални инструкции* – се извршуваат на тој начин што личноста која има улога на инструктор го обучува вработениот на работно место давајќи му упатства за работа и демонстрирајќи му начин на кој треба да извршува одредени активности и задачи;
- *Приправнички стаж* – е облик на оспособување за работа со кој нововработените без искуство се запознаваат со работењето во организацијата и специфичните задачи за кои се избрани. Основна цел на оваа метода е обука и оспособување на нововработените за самостојно работење, најчесто во период од шест месеци до една година;
- *Менторство*⁷ – обично се користи за обука на помлад стручен кадар и менаџери. Во улога на ментори се претежно искусни експерти и

5) Методологија за вџвеждащо обучение на служителите в државната администрација, Европски социален фон за ивестиции в хората, 2008, 8.

6) Prof.dr.MilanMartinovć, mr.ZoricaTanasković, Menadžment ljudskih resursa, Užice 2014, Visoka poslovno – tehnička škola strukovnih studija Užice, 52

7) study.com, преземено на 27.2.2016 година, <http://study.com/academy/lesson/methods-for-training-employees-mentoring-on-the-job-job-rotation.html>



менаџери од повисоко ниво. Менторот на обучуваното лице му дава два вида поддршка и тоа во развој на кариера и психолошка поддршка. Првата се однесува на обучување, заштита и обезбедување работни задачи со предизвик, додека психолошката поддршка се однесува на пријателски однос кон обучуваното лице, давање корисни совети за однесувањето на работно место и слично;

- *Стручна пракса* – е специфичен облик на обука на вработените со традиционално стручно образование. Сè уште се актуелни занимања кои бараат двоен систем на образование во кој еден дел се одвива во училиште, а вториот дел во вид на практична работа, односно стручна пракса во некоја организација. Кај овој метод обуката ја спроведуваат вработени со долгогодишно работно искуство.

За разлика од обука на работно место, обуките надвор од работно место се реализираат надвор од работно место односно организацијата и се реализираат во специјални центри за обука, а понекогаш и во други организации. Постои и таканаречена комбинирана обука кај која еден дел се реализира во организацијата, а другиот надвор од неа.

Според голем број на истражувања е дојдено до заклучок дека вработените стекнуваат повеќе знаење со неформална обука при извршување на задачите на работното место со колегите отколку со неформална обука.

Идентификување на потреба за обука

Идентификување на потреба за обука е процес кој покажува дали воопшто е потребна обука на вработените и дава одговор на следниве прашања:

- Кому му е потребно обуката?
- Што треба да биде предмет на обука?
- Кои организациски цели треба да ги поддржи?

Идентификувањето на потреба за обука се одвива на неколку нивоа⁸:

- *На ниво на организација* – каде што е потребно да се согледаат работните цели на краток и долг рок, како и евентуални фактори кои би можеле да влијаат на нив.
- *На ниво на поединечни работни задачи* – каде е неопходно обезбедување информации од анализа на работно место и податоци за минимално прифатливи стандарди за извршување на конкретна задача;

8) www.bg-ikonomika.com, преземено на 27.2.2016, http://www.bg-ikonomika.com/2011/04/7_15.html



- *На индивидуално ниво* – каде што се извршува на два начина, на основна разлика помеѓу постоечки и стандардни перформанси или на основа на разлика на постоечки способности и бараните способности и знаења за извршување на конкретна задача;
- *На ниво на специфични групи* – каде што се идентификуваат потребите за обука на специфични демографски групи на вработени (жени, мали групи, инвалиди и др.).

Ефикасна обука мора да има јасно поставени цели, да биде во согласност со идентификуваните потреби, да се планира и да обезбеди примена на стекнатите искуства, па поради тоа за организирање на успешна обука е неопходно да се направи идентификација на потребата за обука.

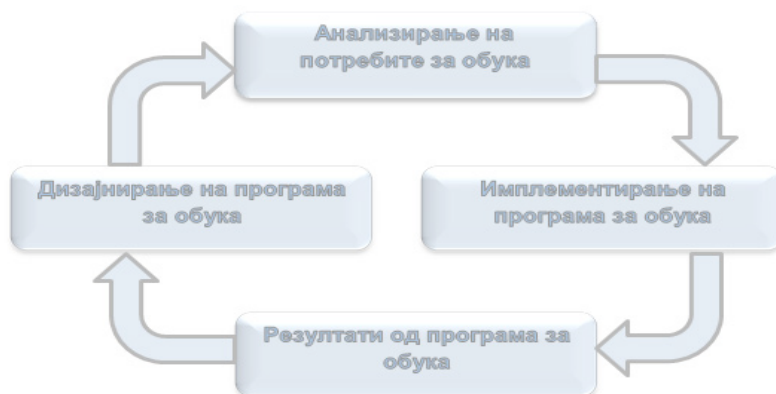
Анализирање на потребите за обука

Успешна обука бара темелна анализа и идентификација на потребата за обука. Клучен тест за анализа на потреба за обука може да се сведе на прашањето: дали вработените знаат како да достигнат стандарден учинок за една работна задача за која се одговорни? Ако одговорот е „да, вработените знаат како“, тогаш не постои потреба за обука.

Потребата за обука постои кога на вработените им недостасуваат знаење и вештини да ги извршуваат зададените работни задачи на задоволително ниво. Оние кои ја спроведуваат анализата на потребите мораат да имаат јасна слика на проблемите и мораат да ги земат предвид сите решенија, не само обука, пред на менаџментот да му предложат можно решение. Професионалците од областа на развој на човечки ресурси треба да знаат дека обуката и другите форми на учење не се лек за сите организациски проблеми⁹.

Обуката е „задолжителна“ само кога со анализата на потребата за обука се утврди дека вработените не поседуваат соодветни знаења, вештини и способности за извршување на работните задачи. Доколку анализата се спроведе соодветно претставува мудра инвестиција на организација која штеди време и пари.

9) Vladimir Ivanković, Centar za razvoj ljudskih resursa i menadžment MNG Centar, 2010, 18.



Слика 1. Дијаграм на програма за обука на вработени
Figure 1. Diagram of an employee training program

Организациите често развиваат програма за обука без примена на анализа. Овие организации сносат повисок ризик од спроведување на повеќе обука од што е потребно на вработените или преземаат несоодветни и погрешни мерки кои не доведуваат до саканиот ефект.

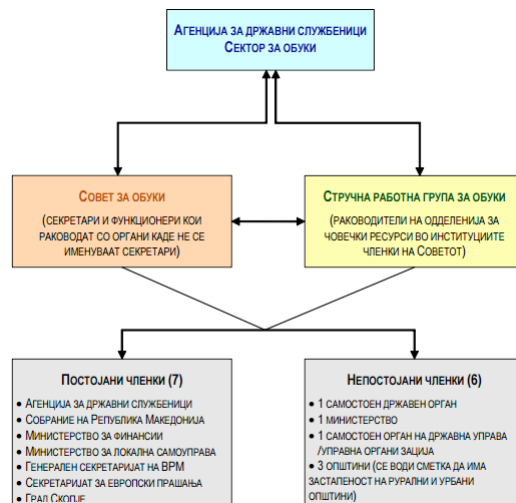
Обука на административни службеници

За поимот административен службеник низ светската литература се сретнуваат бројни дефиниции, па така некои овој поим го дефинираат како лице поставено со решение на работно место во државен орган во согласност со закон. Други го дефинираат како лице чие работно место се однесува на извршување на работни задачи од делокруг на државна институција. Додека кај нас *административен службеник е лице кое засновало работен однос заради вршење на административни работи во органите на државната и локалната власт, институции кои вршат дејност од образование, здравство, наука, култура, спорт, како и други дејности од јавен интерес организирани како агенции, фондови и јавни претпријатија.*

Како надлежна институција за административни службеници во Р. Македонија е Агенцијата за администрација. Истата е органирана во повеќе сектори и одделенија, меѓу кои и Сектор за обука на административни службеници.

Во продолжение е претставен шематски приказ на планирање и координација на обуките на административни службеници¹⁰.

10) Национален систем за координација на стручно оспособување и обука на државните службеници во Република Македонија, број 01-4950/1, Агенција за државни службеници, јули 2008 г., Скопје, 17



Слика 2. Шематски приказ на системот за планирање и координација на обуките на административни службеници

Figure 2. Schematic appearance of the system regarding planning and coordination of training for administrative clerks

Советот за обука како советодавно тело ги утврдува политиките за обука, ја верификува годишната програма за обука и го следи степенот на реализација на истата. Стручната работна група за обуки е помошно оперативно тело на Советот и е задолжено за стручно разгледување на прашања кои се однесуваат на координација на обука.

Обука на административни службеници

Обуките и професионалниот развој на административните службеници треба да се прифатат како стратешко прашање и да бидат интегрирани во процесот на планирање, следење и евалуација на државните органи.

Обуката на административни службеници претставува краткорочен, систематски процес преку кој на службеникот му се овозможува да совлада одредени вештини и задачи и да се здобие со знаења според однапред дефинирани стандарди. Обуката на административните службеници значи инвестиција со која се овозможува тие подобро да ги вршат зададените задачи и најдобро да ги користат своите способности. Успешни институции се оние кои ја признаваат важноста на своите вработени и им помага да го развијат својот потенцијал, да ги подобрат своите вештини и да добијат



поголемо задоволство од работата¹¹.

Агенцијата за администрација спроведува два вида на обуки генерички (општи) и специјализирани обуки за стручно усовршување¹².

Генеричките обуки се однесуваат на сите вработени во органот, додека специјализирани обуки и стручното обучување се однесуваат на поединци или група на вработени со цел подобрување на нивните вештини и способности во извршување на работните задачи на работно место на кое се распоредени.

Како типови на обука и стручно усовршување се сретнуваат следниве:

- *Семинар* – форма на учење за специфична област со цел учесниците да се стекнат со дополнителни знаења;
- *Работилница* – форма на учење преку решавање на конкретни проблеми;
- *Студиска посета* – форма на учење преку размена на искуства во други држави, со цел примена на истите во сопствената работна средина;
- *Обука на работно место* – форма на учење со која се стекнува дополнително знаење и вештини пренесени од менторот;
- *Курс* – форма на учење за усовршување на знаење и способности преку предавања;
- *Конференција* – форма на учење преку социјални мрежи;
- *Специјализација* – форма на учење во конкретна област во одреден временски период до една година.

Обуката може да се подели на две нивоа и тоа:

- *О – основно ниво* – со оваа ниво се обезбедуваат основни познавања од конкретна област и претставува основа за натамошно доусовршување;
- *Н – напредно ниво* – во оваа ниво се здобиваат со проширени знаења во соодветната област.

Со обуката се очекува истата да придонесе за развој на модерна, ефикасна, ефективна и економична администрација со високо ниво на етичност, одговорност и професионализам.

11) Training of civil servants at the academy of public administration under the president of the republic of Kazakhstan, 2014, 5, исто така и Training civil servants for internationalization, Documentation from a sigma multi-country seminar held in Budapest 22-23 May, 1995, 25

12) Упатство за обука и стручно усовршување на државните службеници, Управа за извршување на санкции, член 2.



Емпириско истражување

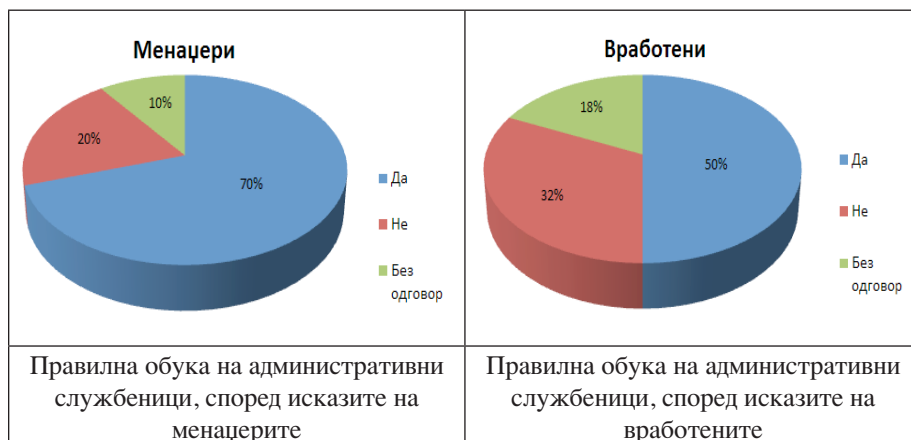
Истражувањето беше спроведено во казнено-поправните установи во Р.Македонија, каде што одговор на анкетните прашалници добивме од 34 менаџери и 110 вработени. Добиените резултати по претходна обработка се претставени табеларно и графички.

Првото прашање е поставено на идентичен начин и за менаџерите и за вработените и истото гласи: Дали Вие сметате дека во Вашата организација се спроведува правилна обука на административни службеници? Испитаниците во еден од казнено-поправните установи во Р.Македонија, од три наведени одговори, избираа само по еден одговор, а добиените резултати табеларно и графички се претставени во продолжение:

Табела 1. Правилна обука на административни службеници
Table 1. Proper training of administrative clerks

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали Вие сметате дека во Вашата организација се спроведува правилна обука на административни службеници?	Да	24	70	55	50
	Не	7	20	35	32
	Без одговор	3	10	20	18
	Вкупно	34	100	110	100
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 8,388					

Истото графички е презентирано на следниов начин:



Слика 3. Графичко презентирање на првото прашање
Figure 3. Graphic presentation of the first question

Со обработување на добиените одговори од двете групи испитаници по првото прашање и пресметаниот X^2 -тестот и коефициентот на контингенција е добиено следново:

$$x^2_{0,05}(\text{пресметано}) = 8,388 > x^2_{0,05}(\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,20$$

Добиената вредност за X^2 -тестот е 8,388 којашто е поголема од табличната вредност од 5,991 од што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и вработените за оваа прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,20 што ни покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и вработените е многу слаб.

Од табелата и графиконите може да забележиме дека 70% од менаџерите сметаат дека се спроведува правилна обука на административни службеници, додека вработените во врска со оваа прашање позитивно се изјасниле 50%. Дека не се спроведува правилна обука на административни службеници сметаат 20% од менаџерите и 32% од вработените. Во врска со понудениот одговор „без одговор“ може да се забележи дека 10% од менаџерите го избрале овој одговор за разлика од вработените кај кои овој процент изнесува 18%.

Од оваа произлегува дека се отфрла основната хипотеза која гласеше: доколку во организацијата се применува правилна обука и се користат соодветни методи, тогаш таа ќе придонесе за подобри резултати, како и



првата помошна хипотетична претпоставка која упатуваше дека треба да се спроведува правилна обука на административни службеници, заради нивното ефикасно извршување на задачите. Со отфрлањето на хипотезите се оправдува ова наше истражување.

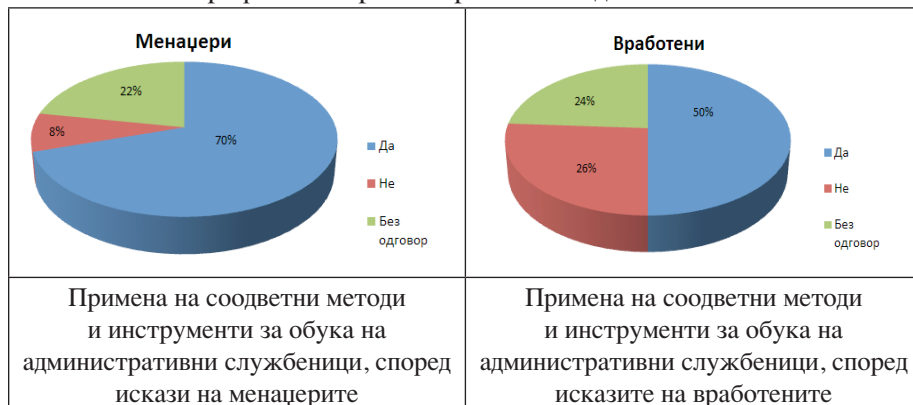
Второто прашање гласеше: Дали во Вашата организација се применуваат соодветни методи и инструменти за обука на административни службеници? Обработените одговори табеларно и графички се презентирани во продолжение:

Табела 2. Примена на соодветни методи и инструменти за обука на административни службеници

Table 2. Application of adequate methods and instruments for administrative clerks' training

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали во Вашата организација се применуваат соодветни методи и инструменти за обука на административни службеници?	Да	24	70	55	50
	Не	3	8	29	26
	Без одговор	7	22	26	24
	Вкупно	34	100	110	100
	Пресметаниот χ^2-тестот изнесува: 12,950				

Истото графички е презентирано на следниов начин:



Слика 4. Графичко презентирање на третото прашање
Figure 4. Graphic presentation of the third question

Со преработка на добиените резултати од двете групи испитаници по третото прашање и пресметаниот χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција е добиено следново:

$$\chi^2_{0,05}(\text{пресметано}) = 12,950 > \chi^2_{0,05}(\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,24$$

Добиената вредност за χ^2 -тестот е 12,950 којашто е поголема од табличната вредност од 5,991 од што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и вработените за оваа прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,24 што ни покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и вработените е многу слаб.

Како од табелата така и од графиконите може да забележиме дека 70% од менаџерите сметаат дека се применуваат соодветни методи и инструменти за обука на административни службеници, додека вработените во врска со оваа прашање позитивно се изјасниле 50%. Во врска со оваа прашање 8% од менаџерите сметаат дека не се применуваат соодветни методи и инструменти за обука на административни службеници, за разлика од вработените кои по оваа прашање негативно се изјасниле 26%. Во врска со третиот понуден одговор „без одговор“ може да забележиме дека 7% од менаџерите го избрале овој одговор додека кај вработените овој процент изнесува 24%.



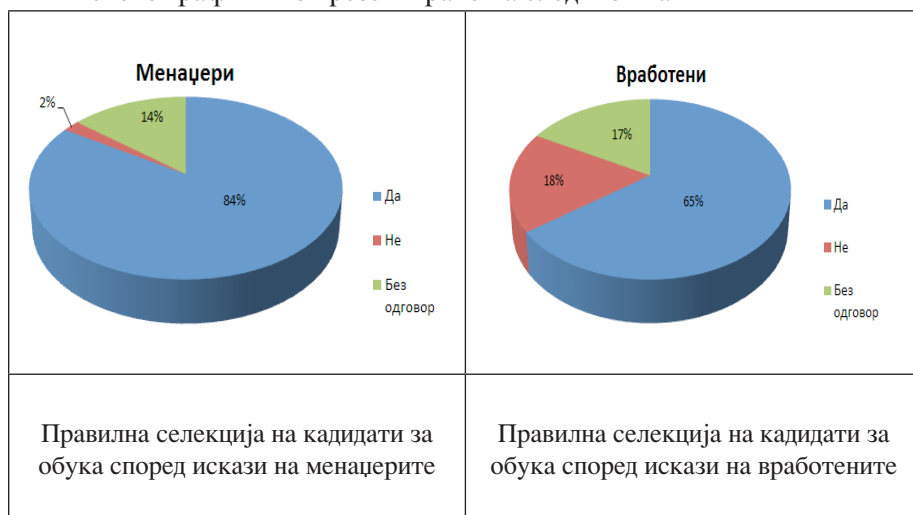
Од претходно изнесеното произлегува дека се отфрла основната хипотеза која гласеше: доколку во организацијата се применува правилна обука и се користат соодветни методи, тогаш таа ќе придонесе за подобри резултати, како и третата помошна хипотетична претпоставка која упатуваше дека треба да се применуваат соодветни методи и инструменти за обука на административни службеници, заради нивното ефикасно извршување на задачите. Со отфрлањето на хипотезите се оправдува ова наше истражување.

Како и претходните, така и ова **нетто прашање** е поставено исто и за менаџерите и за вработените, а истото гласи: Дали Вие сметате дека во Вашата организација правилно се селектираат кандидатите за нивно обучување? Обработените одговори табеларно и графички се презентирани во продолжение.

Табела 3. Правилно селектирање на кандидати за нивно обучување
Table 3. Proper selection of candidates for their training

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали Вие сметате дека во Вашата организација правилно се селектираат кандидатите за нивно обучување?	Да	28	84	71	65
	Не	1	2	20	18
	Без одговор	5	14	19	17
	Вкупно	34	100	110	100
Пресметаниот χ^2-тестот изнесува: 15,513					

Истото графички е презентирано на следниов начин:



Слика 5. Графичко презентирање на петтото прашање
Figure 5. Graphic presentation of the fifth question

Со обработка на добиените резултати од двете групи испитаници по четвртото прашање и пресметаниот χ^2 -тест и коефициентот на контингенција е добиено следново:

$$\chi^2_{0,05}(\text{пресметано}) = 15,513 > \chi^2_{0,05}(\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,26$$

Добиената вредност за χ^2 -тестот е 15,513 којашто е поголема од табличната вредност од 5,991 од што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и вработените за оваа прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,26, што ни покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и вработените е многу слаб.

Од табелата и графиконите може да забележиме дека 84% од менаџерите сметаат дека правилно се селектираат кандидатите за нивно обучување, додека вработените за оваа прашање позитивно се изјасниле 65%. Во врска со оваа прашање 2% од менаџерите сметаат дека не се селектираат правилно кандидатите за нивно обучување, за разлика од вработените кои за оваа прашање негативно се изјасниле 18%. Кај третиот понуден одговор „без одговор“ од табелата и графиконите може



да забележиме дека 14% од менаџерите го избрале овој одговор, додека кај вработените овој процент изнесува 17.

Од претходно изнесеното произлегува дека се отфрлаат основната хипотеза која гласеше: доколку во организацијата се применува правилна обука и се користат соодветни методи, тогаш таа ќе придонесе за подобри резултати, како и петтата помошна хипотетична претпоставка која упатуваше дека организацијата правилно ги селектира кандидатите за нивно обучување. Со отфрлањето на хипотезите се оправдува ова наше истражување.

Третото прашање гласеше: Дали Вие сметате дека во Вашата организација при обука на административни службеници се применуваат современи методи на обука на административни службеници? Обработените одговори табеларно и графички се презентирани во продолжение:

Табела 4. При обука на административни службеници се применуваат современи методи на обука на административни службеници

Table 4. During the course of training of administrative clerks, modern training methods are applied and practiced

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали Вие сметате дека во Вашата организација при обука на административни службеници се применуваат современи методи на обука на административни службеници?	Да	10	29	15	14
	Не	4	12	14	13
	Без одговор	20	59	81	74
	Вкупно	34	100	110	100
	Пресметаниот χ^2-тестот изнесува: 7,827				

Истото графички е презентирано на следниов начин:



Слика 6. Графичко презентирање на деветтото прашање
Figure 6. Graphic presentation of the ninth question

Со обработка на добиените резултати од двете групи испитаници по седмото прашање и пресметаниот χ^2 -тест и коефициентот на контингенција е добиено следново:

$$\chi^2_{0,05}(\text{пресметано}) = 7,827 > \chi^2_{0,05}(\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,19$$

Пресметаната вредност за χ^2 -тестот е 7,827 којашто е поголема од табличната вредност од 5,991 од што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и вработените за оваа прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,19, што ни покажува дека интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на менаџерите и вработените е многу слаб.

Од табелата и графиконите може да се забележи дека на прашањето (дали Вие сметате дека во Вашата организација при обука на административни службеници се применуваат современи методи на обука на административни службеници?) 29% од менаџерите и 14% од вработените се изјасниле позитивно, 12% од менаџерите и 13% од вработените се изјасниле негативно, додека третиот понуден одговор го избрале 59% од менаџерите и 74% од вработените.

Од претходно изнесеното произлегува дека се отфрла основната хипотеза која гласеше: доколку во организацијата се применува правилна



обука и се користат соодветни методи, тогаш таа ќе придонесе за подобри резултати, како и деветтата помошна хипотетична претпоставка која упатуваше дека при обука на административни службеници се применуваат современи методи на обука на административни службеници. Со отфрлањето на хипотезите се оправдува ова наше истражување.

Од претходно претставените резултати и пресметки може да се забележиме дека кај сите три прашања, одговорите на менаџерите и на вработените се разликуваат. Ова го потврдуваат и вредностите на χ^2 -тестот за секое од прашањата, што се движат од 6,169 до 15,513 $>$ 5,991 (од што може да заклучиме дека одговорите на двете групи испитаници се разликуваат) и коефициентот на контингенција кој се движи од 0,17 до 0,26 $<$ 0,5 (од што може да заклучиме дека е слаба поврзаноста на одговорите).

Бидејќи обуката е клучен фактор за квалитетна администрација и квалитетно работење на административни службеници, потребно е менаџерите во иднина да посветат поголемо внимание не само на обуката како процес, туку и на методите и инструментите на обуката, на правилна селекција на кандидати за обука и да бидат во тек со примената на современи методи на обука на административни службеници.

Заклучок

Модерните организации и институции сè повеќе препознаваат дека нивен најголем капитал се вработените, односно човечки ресурси. Личност која поседува знаење, вештини, мотивација и други способности претставува човечки капитал со потенцијали кои на организацијата или институцијата и осигуруваат конкурентска предност. Обука или тренинг вработените подразбира промена во специфични знаења, способности, вештини, однесување и ставови на вработените, со цел да се подготват за поквалитетно извршување на работните задачи.

Програмата за обука може да биде организирана на ниво на поединец, одделение, сектор или на ниво на организацијата како целина. Искусните организации добро знаат дека обуката на вработените е инвестиција во кадар, па затоа при планирањето на обука акцент ставаат на оние работни места каде што се очекува директен позитивен придонес т.е. повраток на инвестицијата. Знаејќи дека клуч за стекнување на конкурентска предност е човечкиот капитал, сè повеќе организации инвестираат во развој на овој капитал односно човечки ресурси.



Користена литература

- www.preduzetnickiservis.rs, преземено на 25.0.2016 г., <http://www.preduzetnickiservis.rs/obuke-zaposlenih/obuke-zaposlenih/>
- trainingtoday.blr.com, преземено на 25.2.2016 г., <http://trainingtoday.blr.com/employee-training-topics/Employee-Training>
- Методологија за вџвеждащо обучение на служителите в државната администрација, Европски социален фон за ивестиции в хората, 2008, 8
- Prof.dr.MilanMartinović, mr.ZoricaTanasković, Menadžmentljudskihresursa, Užice 2014, Visokaposlovno – tehničkaškolastrukovnihstudijaUžice, 52 study.comпреземено на 27.02.2016 година, <http://study.com/academy/lesson/methods-for-training-employees-mentoring-on-the-job-job-rotation.html>
- www.bg-ikonomika.com, преземено на 27.2.2016 г., http://www.bg-ikonomika.com/2011/04/7_15.html
- Vladimir Ivanković, Centarzarazvojljudskihresursa I menadžment MNG Centar, 2010, 18
- Национален систем за координација на стручно оспособување и обука на државните службеници во Република Македонија, број 01-4950/1, Агенција за државни службеници, јули 2008 г., Скопје, 17.
- Training of civil servants at the academy of public administration under the president of the republic of Kazakhstan, 2014, Систо така и Training civil servants for internationalization, Documentation from a sigma multi-country seminar held in Budapest 22-23 May, 1995, 25.
- Sparrow, Paul; Harris, Hillary & Brewster, Chris: International Human Resource Management, Published by Chartered Institute of Personnel and development, London, 2003.
- Torrington,Derek, Hall,Laura & Taylor,Stephen (2005): Human Resource Management. 6 th Edition, Pearson Education Limited, England.
- Vujić.D (2008) Menadžment ljudskih resursa I kvalitet, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.



МИГРАЦИЈА НА ЗДРАВСТВЕНИТЕ КАДРИ ОД РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Рина Латифи Исаки¹, проф. Трајко Мицески²

Апстракт

Во последните неколку години во Република Македонија е забележано значително мигрирање на здравствените работници како внатре во државата, така и надвор од неа. За таа цел беше извршено теоретското и емпириско истражување и анализа на ставовите и знаењето на здравствените работници и менаџери, вработени во јавниот и приватниот сектор на здравствениот систем на Македонија. Врз основа на добиените податоци беа идентификувани позитивните и негативните страни на миграцијата врз здравствениот систем на Македонија, менаџирањето на здравствениот кадар, со цел спречување на миграцијата, како и воспоставување на правилна здравствена структура и организација. Беше заклучено дека креаторите на политика треба да го испланираат потребниот број на доктори по глава на жител според бројот на здравствени установи во државата, да обезбедат подобри услови за работа и финансиски надоместок, бидејќи непланираниот и неменаџиран одлив на здравствени работници, којшто е во постојан тренд на зголемување може да го оштети така ослабениот здравствен систем на државата.

Клучни зборови: *миграција, здравствени работници, причини за миграција, човечки ресурси, теории за миграција.*

1) Дил. доктор на медицина Рина Љатифи Исаки, студент на втор циклус студии, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, rinaaa_20@hotmail.com

2) Проф. д-р Трајко Мицески, Економски факултет „Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, trajko.miceski@ugd.edu.mk



HEALTH WORKERS MIGRATION FROM REPUBLIC OF MACEDONIA

Rina Latifi Isaki³, Trajko Miceski⁴

Abstract

In recent years in Macedonia there is significant migration of health workers, both within the country and abroad. For this purpose was conducted theoretical and empirical research and analyzed the attitudes and knowledge of health workers and managers or heads of departments in the public and private sector in the health system of the country. According to the obtained data, positive and negative consequences of migration in the health system of the Republic Macedonia have been identified, as well as managing the health workforce in order to prevent migration and rulemaking the health structure and organization of the health system. It was concluded that the policy makers need to plan the required number of doctors per capita of the number of health institutions in the country, to provide appropriate working conditions, career advancement and financial benefit because no-planned and unmanaged outflow of health workers which is in a steady rise can damage and so weakened health system of the country.

Keywords: *migration, health workers, reasons for migration, human resources, and migration theories.*

1. Вовед

Миграциите на населението во Република Македонија се условени од повеќе фактори, меѓу кои се: степенот и динамиката на економскиот развој, политичкиот аспект, конфликтни ситуации и други фактори, главно како резултат на два основни фактори: воениот и економскиот фактор. Здравствените системи во целиот свет се во криза поради недостиг на здравствени работници. Слична е состојбата на миграција на здравствените работници во речиси сите земји од нашиот регион, како што се: Македонија, Албанија, Црна Гора, Србија, Босна и Херцеговина итн. Во овие држави постојат индикации за заминување на голем број здравствен кадар и напуштање на сопствената држава, меѓутоа податоците

3) Student at Faculty of Economics, University “Goce Delčev”, Stip, Republic of Macedonia rinaaa_20@hotmail.com

4) Faculty of Economics, University “Goce Delčev”, Stip, Republic of Macedonia trajko.micevski@ugd.edu.mk



во најголем дел се анегдотски. Миграцијата на млади, квалификувани и обучени професионалци од здравството се смета за недостаток не само за здравствениот систем на земјите, туку и за општеството воопшто, поради губењето на сè повеќе образовани кадри.

Растот на миграција на здравствените работници е главна карактеристика на многу земји и е одраз на новата динамика на движењето на населението. Главниот акцент на миграцијата, односно меѓународната миграција во моментов се однесува на миграциските текови југ–север, на квалификувани здравствени работници кои мигрираат од земјите во развој, како што се: Африка, Азија и балканските држави, кон развиените земји (Европа, Америка, Австралија, Канада).

Поради бирократските пречки и недостигот на усогласување во професионалните прописи, како и поради јазичните бариери, миграцијата на здравствените работници меѓу земјите во европскиот регион се развива со бавно темпо. Меѓутоа, во рамките на Европската Унија е јасно наведена политичката цел да се олесни миграцијата на работната сила во рамките на нејзините земји членки, вклучувајќи ги и здравствените работници, што може да имплицира зголемување на мигрирањето на здравствените работници.

Сепак, точниот број на мигрирани здравствени работници во европскиот регион и Балканот не се знае и затоа има потреба од обезбедување на податоци кои се однесуваат на бројот на миграции на здравствените работници, како еден од предусловите за следење на побарувачката и снабдување со здравствената работна сила во сите земји што претставува и основа за следење на миграциските текови.

1.1. Дефинирање и видови на миграции

Миграцијата на луѓе претставува движење или преселување на населението од едно на друго место во светот со цел да добијат постојан или привремен престој. Зборот миграција потекнува од латинскиот збор: *migration* што значи движење⁵.

Генерално, миграциите се поделени на⁶:

- интерконтинентални (меѓу континентите),
- интраконтинентални (меѓу земјите во одреден континент),
- меѓурегионални (во рамките на земји од близок регион).

5) IOM (2011) Glossary on Migration, International Migration Law Series No. 25.

6) IOM (Geneva, 2003a). Defining migration priorities in an interdependent world www.iom.int



Освен тоа, миграциите можат да бидат *привремени* и *трајни*. *Привремените* миграции ги означуваат дневните мигрирања на населението од своите домови до местата каде што работат, како и оние миграции каде што личноста го напушта своето место на живеење и се населува во ново место заради деловни причини, а по извесно време се враќа во своето старо место на живеење и траат помалку од една година. *Трајните* миграции се оние миграции кога лицето го напушта своето место на живеење и не се враќа назад повеќе од една година.

Миграциите, исто така, можат да бидат *внатрешни* и *надворешни*.

Внатрешни миграции се оние миграции кои се случуваат во рамките на една држава, од едно во друго место, а *надворешните миграции* се надвор од државата, односно емигрирање во други држави.

Постојат и други видови на миграција⁷:

- сезонска миграција,
- миграција од рурални кон урбани средини, наречена урбанизација,
- миграција од урбана кон рурална средина наречена субурбанизација,
- меѓународна миграција.

Од овие видови на миграција, најзначајна е онаа од руралните во урбаните средини.

1.2. Причини за мигрирање на населението

Најчесто, причините за мигрирање можат да бидат: демографски, политички, економски, социјални слично. Некои миграции се производ на војни, политички конфликт и природни катастрофи, меѓутоа поголемиот дел од миграциите се поради економски причини. За клучните членови на глобалната економија, вклучително Светската трговска организација (WTO), миграцијата на работниците е составна и корисна компонента на глобализацијата и либерализацијата на секторот на услуги.⁸

Движењето на населението од едно во друго место има политички, социјален и економски облик и продолжува да има големо влијание врз општеството. Во 2000 год. околку 175 милиони луѓе, или 2,9% од светското население живееле надвор од местото на раѓање повеќе од една година. Од нив 65 милиони се економски активни.⁹

7) IOM (Geneva, 2003b), Facts and figures on international migration in Migration Policy Issues, No. 2 www.iom.int.

8) Adlung, R. (2002). Health services in a globalising world in Eurohealth, Vol. 8, No. 3, pp. 18-21.

9) United Nations Population Division (2003): International migration report 2002 www.unpopulation.org



1.3. Глобализација на пазарот на трудот на здравствените работници

Глобализацијата на пазарот на трудот за здравствените работници веќе долго време предизвикува миграција од земјите во развој кон развиените земји во потрага по подобри професионални и лични можности. Сепак, во последниве години овој феномен е значително забрзан. Глобалниот недостиг од медицински сестри, доктори, фармацевти и други здравствени специјализанти ја поттикнува миграцијата, не само од сиромашните кон богатите земји, туки и од помалку богатите кон побогатите земји, на пример од Австрија во Швајцарија. Притоа, зголемениот глобален пазар на трудот ја зголемува побарувачката на професионалци во здравството.

Глобализацијата на пазарот на трудот на многу национални здравствени системи има позитивен ефект врз подобрување на условите и давање на поквалитетни услуги за пациентите. Најдраматичните влијанија се чувствуваат во најмалку развиените земји, каде што има значително зголемување во миграцијата. Бидејќи здравствените системи во овие земји се во голема мера недоволно финансирани и нефункционални, тие не можат да се натпреваруваат ефективно со глобалниот пазар на трудот. Како последица на „одливот на мозоци“ од овие земји во развој се влошува веќе очајната состојба на нивните здравствени системи, што прави уште потешко здравствениот систем да ги задржи своите здравствени работници.

1.4. Недостаток на здравствен кадар во светски рамки

Здравствените системи во целиот свет се во криза поради недостиг на здравствени работници. Во развиените земји и во земјите во развој, овие системи се борат да ги задоволат потребите на луѓето т.е. пациентите, кои зависат од нив. Причината за недостигот на здравствени работници во тие држави е во функција на тоа дека побарувачката расте побрзо од понудата.

Спротивно на тоа, земјите во развој имаат долго искуство со хроничен и долгорочен недостаток на здравствени професионалци. Овие недостатоци обично се вкоренети во недостаток на ресурси со што се спречува обука или преквалификација на доволен број на медицински сестри, доктори или други здравствени професионалци.

Сепак, во последниве години, голем број на демографски и општествени промени се причина да се создаде долгорочен недостаток на здравствен кадар, како во развиените, така и во земјите во развој. На светско ниво има најголем недостиг на медицински сестри, кој е предизвикан од зголемената побарувачка на сметка на опаѓање на снабдувачката. Многу земји, исто така, се соочуваат со значителен недостиг на лекари.

Причините за недостигот на здравствен кадар во помалку богатите земји се различни од оние во побогатите. Земјите во развој, генерално,



немаат ресурси за да обучат доволен број на медицински сестри. Тие имаат помалку програми за обука на медицински сестри и помалку едукатори за квалификација на медицинските сестри. Згора на тоа, многу ниските плати и крајно незадоволителните услови за работа оневозможуваат да се задржат медицински сестри на работа. Покрај тоа, нехигиенските услови, недостатокот на лекови, потрошен материјал и опрема, помалиот број на медицински сестри на пациент, недостигот од лекари и епидемии на ХИВ/СИДА и други сериозни болести придонесуваат работата на здравствениот кадар, особено на средниот персонал, да биде неверојатно стресен и несигурен во многу од земјите во развој¹⁰.

САД долго време имаше недоволен број на доктори во дејности како кардиологија, дерматологија и неврологија, а од неодамна и од семејна медицина. Податоците укажуваат дека до 2020 година САД може да се соочи со недостиг на 200.000 лекари. Ист е и случајот со медицински сестри во оваа држава.¹¹ Неможноста за запишување во медицинско училиште се главен фактор кој придонесува за недостиг од лекари во САД, а со тоа бројот на медицински матуранти се намалува секоја година.

Голем број на други развиени земји, како што се Канада и Австралија, исто така, страдаат од недостиг на лекари. Со исклучок на Обединетото Кралство, миграцијата не е толку евидентна за да биде значаен проблем меѓу европските земји.¹²

Светската здравствена организација (СЗО) утврди дека нациите треба да обезбедат минимум дваесет доктори на 100.000 жители за да бидат во можност да им се обезбеди основа нега. Во 2003 година, СЗО објави дека 31 земја во Африка не го исполнува ова минимално ниво на бројот на вработени.¹³ Всушност, некои од најсиромашните земји во Африка имаат стапки далеку под препорачаното ниво на СЗО (на пр. Либерија има 2,3 доктори на 100.000, Еритреја 3 на 100.000, Чад 3,3 по 100.000).¹⁴

10) Padarath, A., Chamberlain, C., McCoy, D., Ntuli, A., Rowson, M. und Loewenson, R. (2003): Health personnel in Southern Africa: Confronting maldistribution and brain drain. Discussion Paper No. 3. Harare, Equinet (Network for Equity in Health in Southern Africa).

11) Cooper, R. (2002). Economic and demographic trends signal an impending physicians shortage in Health Affairs, , Vol. 21, No. 1, pp. 140-154.

12) Greene, J.C., Caracelli, V.J., & Graham, W.F. (1989). Towards a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. Educational evaluation and policy analysis, 11(3), 255–274.

13) Padarath, A., Chamberlain, C., McCoy, D., Ntuli, A., Rowson, M. und Loewenson, R. (2003): Health personnel in Southern Africa: Confronting maldistribution and brain drain. Discussion Paper No. 3. Harare, Equinet (Network for Equity in Health in Southern Africa).

14) World Health Organization, (2010) Resolution WHA63.16. The WHO Global Code of



Освен доктори и медицински сестри, постои недостиг на друг здравствен персонал, како во развиените земји, така и земјите во развој. Во последниве години постои недостиг на фармацевти, радиолози и други здравствени професии кои беа пријавени во Австралија, Канада, Велика Британија и САД¹⁵.

1.5. Фактори поврзани со миграција на здравствени работници

Постојат неколку фактори кои се поврзани со миграционите движења кои може да ја стимулираат миграцијата и влијат на изборот на дестинациската држава. Тие фактори се¹⁶:

- Индивидуални, професионални и фамилијарни, кои ја зголемуваат можноста да се мигрира, како што се: повисоко ниво на образование, можности за нова обука, роднини или пријатели во државата во која се мигрира.
- Организациони фактори, како што се: мобинг на работното место, несоодветен надоместок (плата, финансиски или нефинансиски бенефиции), ризик на работноместо од слаб менаџмент, недостаток на опрема и лекарства, слаби можности за унапредување итн.
- Фактори од здравствениот систем, како што се: несоодветна политика на менаџментот на човечките ресурси или слаба имплементација на истите, несоодвено финансирање на здравствените услуги и централизирано донесување на одлуки.
- Општи фактори од животната средина, како што се: слабите економски услови (низок раст или висока инфлација), недостиг на безбедност и климатски промени и други фактори.

Со согледување и добра анализа и осознавање на овие фактори ќе може во извесна мера да се влијае врз емиграционите процеси.

1.6. Поглед кон здравствените работници во Република Македонија

Здравствен работник е лице кое врши здравствени услуги во

Practice on the international recruitment of health personnel. World Health Organization; Sixty-third World Health Assembly. Available from: http://www.who.int/hrh/migration/code/WHO_global_code_of_practice_EN.pdf

15) Buchan J, Perfilieva G (2006). Health worker migration in the European Region: country case studies and policy implications. Copenhagen, WHO Regional Office for Europe (<http://www.euro.who.int/document/e88366.pdf>, accessed 22 November 2009).

16) Kainth, G.S. (2009), "Push and Pull Factors of Migration: A Case of Brick Kiln Industry of Punjab State", *Asia-Pacific Journal of Social Sciences*, 1, 82-116.



спроведувањето на определена здравствена дејност и е запишано во регистарот на здравствените работници (доктор на медицина, доктор на стоматологија и фармацевт со завршено високо образование и здравствени работници со завршено средно образование).

Здравствениот кадар е стручно подготвен и ги следи современите текови во медицинските и други науки, а исто така се следи и развојот на информатичката и друга технологија. Во здравствениот систем на Република Македонија, заклучно со 2011 година вкупно се евидентирани 21.159 здравствени работници со високо, вишо, средно и нишко образование во државниот и приватниот сектор, додека заедно со здравствените соработници и немедицинскиот персонал, вкупно се вработени 27.462 лица¹⁷. Вкупно во здравството во 2012 година се евидентирани 5.755 доктори на медицина, што означува опфат од 358,3 жители на 1 лекар, 1.652 стоматолози со 1.248,3 жители на 1 стоматолог, 888 фармацевти со 2.322,4 жители на 1 фармацевт и 7.421 медицинска сестра, со опфат од 277,9 жители на една медицинска сестра.

Во слика 1 е даден приказ на човечки ресурси, вклучувајќи доктори на медицина, во здравствената служба во Р. Македонија, за периодот од 1998 до 2012 г.

Стапката на доктори на 100.000 жители во 2012 година изнесува 279,1. Забележлив е тренд на пораст на оваа стапка во однос на 1998 година кога таа изнесувала 220,6 на 100.000 жители (слика 1). Во периодот од 1998 до 2012 година стапката на фармацевти на 100.000 жители во Република Македонија бележи значајни промени, односно трендот покажува тенденција на пораст (слика 2). Во 1998 година стапката на фармацевти изнесувала 16,1 на 100.000 жители, додека во 2005 година забележани се поголеми промени, стапката изнесувала 43,0 на 100.000 жители.

Извор: ИЈЗ, Скопје, 2013

17) Институт за јавно здравје (2012), Здравствен кадар во Р.Македонија.



Слика 1. Графички приказ на доктори на медицина на 100.000 жители во периодот од 1998 до 2012 година¹⁸

Figure 1. Graphical illustration of general practitioners per 100.000 inhabitants in the period from 1998 to 2012



Слика 2. Графички приказ на фармацевти на 100.000 жители во периодот од 1998 до 2012 година

Figure 2. Graphical illustration of pharmacists per 100.000 inhabitants in the period from 1998 to 2012

18) Извор: ИЈЗ, Скопје, 2013



Стапката на стоматолози на 100.000 жители во периодот 1998-2012 бележи мал пораст. Во 1998 година стапката на стоматолози на 100.000 изнесувала 56,0, а во 2012 година 80,1 на 100.000 жители (слика 3).



Слика 3. Графички приказ на стоматолози на 100.000 жители во периодот од 1998 до 2012 година¹⁹

Figure 3. Graphical illustration of dentists per 100.000 inhabitants in the period from 1998 to 2012



Слика 4. Графички приказ на медицински сестри на 100.000 жители во периодот од 1998 до 2012 година

Figure 4. Graphical illustration of nurses per 100.000 inhabitants in the period from 1998 to 2012

19) Извор: ИЈЗ, Скопје, 2013.

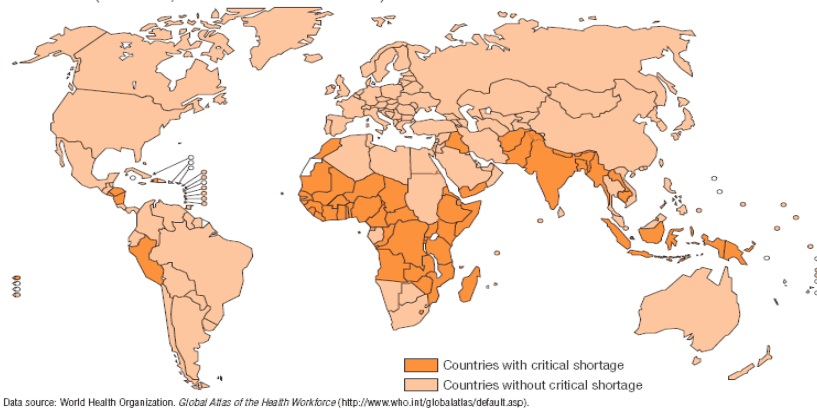


Кај медицинските сестри (слика 4) податоците покажуваат дека во периодот 2000-2012 постојат мали флукутации, па така во овој период стапката се движи од 354,8 во 2000 до 359,8 на 100.000 жители.

1.7. Здравствените работници во светот

Според друга дефиниција, здравствените работници се лица ангажирани во промовирање, заштита и подобрување на здравјето на населението²⁰. Се проценува дека вкупниот број на здравствени работници на светско ниво изнесува 59,2 милиони и од нив 39,5 милиони обезбедуваат здравствени услуги, додека 29,5 милиони работат во здравствениот менаџмент²¹. Густината на прераспределба на здравствените работници се мери како однос на здравствени работници на вкупното население, изразено на 1.000 жители²². На слика 5 се прикажани држави во светот со поголем недостиг на здравствен кадар.

Figure 3 Countries with a critical shortage of health service providers (doctors, nurses and midwives)



Слика 5. Земји со критичен недостаток на здравствен кадар²³

Figure 5. Countries with critical shortages of medical staff

20) Adams, O and Kinnon. C.(1998): “A public health perspective”International trade in health services: A development perspective (United Nations/WHO, 1998).

21)ILO(2006b). *Labour force surveys*. Geneva, International Labour Organization.

22) ILO(2006a). *International Standard Classification of Occupations (ISCO-88)*. Geneva, International Labour Office (ILO)

23) Извор: World Health Organization, *Global Atlas of the Health workforce* (<http://who.int/globalatlas/default.asp>)



Во табелите 1, 2 и 3 е прикажан бројот на општи лекари, медицински сестри и стоматолози на 100.000 жители во 51 држава за период од 10 години.

Табела 1. Општи лекари на 100.000 жители
Table 1. General practitioners per 100.000 inhabitants

Држави	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
001 Албанија
002 Андора
003 Ерменија	41.68	41.86	45.03	46.23	47.85	48.52	48.37	51.39	50.53
004 Австрија	146.68	151.04	153.4	153.04	155.6	158.1	159.78	162.08	164.25
005 Азербејџан	96.44	96.25	99.38	96.93	95.05	98.12	93.8	95.43	92.47
006 Беларус
007 Белгија	118.38	117.7	116.1	114.59	113.8	112.81	111.72	111.14	111.67
008 Босна и Хер.	11.49	12.18	11.84	11.95	16.83	17.38	18.46	19.24	19.04
009 Бугарија	72.75	71.71	70.84	66.15	68.53	66.55	66.41	69.77	65.81
010 Хрватска	67.07	66.44	66.77	66.75	73.69	75.83	74.93	78.99	78.37
011 Кипар
012 Чешка Реп.	72.53	72.12	70.91	70.3	70.21	70.07	70.2	70.28	70.13
013 Данска	69.28	69.06	68.88	68.21	67.83	67.97	68.78	69.12
014 Естонија	80.6	81.87	85.12	85.55	82.15	82.15	84.11	82.33	88.62
015 Финска	100.55	102.43	101.18	102.66	102.14	112.71	116.53	114.72	119.82
016 Франција	169.96	168.85	167.7	167.28	165.05	164.08	161.17	160.27	160.11	159.83	...
017 Џорџија	55.74	49.98	53.6	54.93	67.49	70.39	73	92.9	88.34
018 Германија	145.75	146.57	147.78	149.86	152.47	156.67	160.05	161.41	168.97
019 Грција	26.22	24.86	31.26	27.2	27.69	29.99	29.81	31.16	31.61
020 Унгарија	35.35	33.53
021 Исланд	60.5	59.8	60.37	58.24	57.95	56.92	57.68	57.06	58.07	57.44	...
022 Ирска	294.06	299.73	316.34	326.68	272.46	279.75	248.44	247.13	235.11	163.12	...
023 Израел	...	128.93	123.73	120.13	116.74	112.9	109.07	105
024 Италија	94.35	90.69	88.86
025 Казакистан	16.56	21.6	24.16	27.89	26.1	31.28	31.15	31.21	30.71
026 Киргистан
027 Латвија	58.16	58.78	59.58	60.76	61.4	62.5	64.48	65.77	67.42
028 Литванија	70.28	73.79	77.49	73.51	75.34	76.87	88.47	90.27	91.59
029 Луксембург	78.25	77.22	81.67	81.24	79.35	81.66	81.8	83.06	85.95	87.86	...
030 Малта	72.3	66.42	67.06	75.66	79.86	80.3	80.95	...
031 Монако	134.97	132.83
032 Црна Гора	30.97	29.64	32.1	37.69	32.94	31.59	30.62	32.96	38.8
033 Холандија	117.46	120.97	119.63	124.26	125.91	125.47	139.58	143.9	145.08
034 Норвешка	78.39	80.89	81.5	81.81	80.29	82.61	83.58	86.02	87.34
035 Полска	44.84	44.39	45.39	37.7	32.82	33.36
036 Португалија	168.64	172.44	178.34	185.05	191.34	200.23	207.6	210.42	217.49
037 Молдавија	57.05	56.51	56.67	54.93	54.1	53.31	52.72	52.17	50.36
038 Романија	67.38	82.3	79.36	86.34	83.05	84.97	82.97	78.54	74.87
039 Руска Федерација	38.7	43.23	52.47	52.69	52.73	51.78	50.88	49.12	47.18
040 Сан Марино
041 Србија	79.84	83.98	88.76	94.85	94.47	96.43	93.03	90.22
042 Словачка	41.42
043 Словенија	48.37	48.19	49.47	48.94	49.8	50.95	52.86	54.81	58.47
044 Шпанија	71.92	72.62	70.4	73.14	73.94	75.14	75.28	74.97	75.15
045 Шведска	59.42	60.92	62.18	62.48	63.46	63.13	63.28	64.13
046 Швајцарија	51.66	52.38	53.04	59.9	60.47	60.68	105.61	107.77	111.08
047 Таџикистан



048 Македонија	65.79	84.6	78.69	87.25	87	88.71	93.66	99.84	97.32
049 Турција	48.26	50.64	51.45	52.57	52.72	56.16	56.37	55.07	54.08
050 Туркменистан	95.82	90.86	91.68	88.79	88.81	88.04	87.02	80.91	79.31
051 Украина	31.78	32.01	33.17	34.15	35.98	35.22	34.83	37.07	39.14

Табела 2. Професионални медицински сестри на 100.000 жители

Table 2. Professional nurses per 100,000 inhabitants

Држави	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
001 Албанија
002 Андора
003 Ерменија	419.76	426.24	427.4	427.42	422.97	425.24	428.67	464	459.07
004 Австрија
005 Азербејџан
006 Беларусија
007 Белгија	1119.86	1134.09	1148.07	1158.4	1171.43	1187.29	1211.87	1232.5
008 Босња и Хер.	437.22	461.16	469.95	475.47	484.48	497.04	502.77	520.8	514.64
009 Бугарија
010 Хрватска
011 Кипар	420.15	465.4	470.27	470.45	476.47	482.23	497.55	485.91	498.43
012 Чешка Реп.
013 Данска	1561.53	1590.96	1615.44	1640.64	1689.28	1712.41	1725	1757.27
014 Естонија
015 Финска	1601.78	1614.97
016 Франција	784.45	801.17	787.02	814.57	843.86	870.56	897.7	937.66	966.85	995.38	...
017 Црција	369.79	353.66	344.41	347.88	342.2	341.85	343.56	322.73	328.16
018 Германија
019 Грција	330.21	321.09	318.58	322.12	330.65	353.95	355.34
020 Унгарија
021 Исланд	1401.32	1369.22	1400.47	1479.86	1525.78	1454.38	1482.07	1516.29	1545.26	1533.07	...
022 Ирска	1229.81	1264.2	1288.31	1282.2	1271.5	1311.86	1215.33	1264.88	1236.64
023 Израел	627.71	622.76	618.63	613.14	603.32	593.03	579.72	569.34	562.2
024 Италија	648.12	640.51	613.78
025 Казакистан	644.56	681.59	692.31	662.58	711.22	709.78	731.72	746.79	746.73
026 Киргистан	582.87	556.77	543.15	532.33	523.86	524.42	546.68	554.27	558.2
027 Латвија	584.2	578.27	575.46	601.24	537.15	503.54	500.26	488.86	490.65
028 Литванија	732.63	740.02	738.31	749.66	767.96	741.07	757.43	762.98	758.26
029 Луксембург	1082.69	1110.18	1154.9	1148.01	1166.78	1228.15	1226.44	1227.69	...
030 Малта
031 Монако	1606.46
032 Црна Гора	515.18	515.19	521.57	532.6	533.3	512.87	496.97	497.26	511.74
033 Данска	1136.58	1140.9	1139.11	1166.6	1166.46	1176.2	1191.21	1212.73	1212.9
034 Норвешка	1893.1	1936.31	1937.43	1948.36	1966.87	1993.58
035 Полска	508.91	511.89	520.23	520.43	527.58	523.72	524.37	552.32	524.06
036 Португалија	442.89	468.16	494.97	517.89	543.42	568.48	588.21	598.73	605.49
037 Молдавија	630.59	626.18	629.29	625.58	624.58	625.74	625.03	620.42	607.35
038 Романија	548.24	563.83	617.33	607.47	605.29	535.15	543.49	553.96	572.01
039 Русија	797.52	806.22	949.47	941.26	940.99	929.5	923.34	907.52	907.16
040 Сан Марино
041 Србија	553.99	551.89	567.98	583.89	581.62	586.69	597.86	596.02
042 Словачка	599.7	604.1	630.63	624.71	603.65	602.92	593.57	582.11	575.02
043 Словенија	760.63	771.96	787.21	796.75	816.96	835.03	850.33	828.74	838.13
044 Шпанија	461	471.62	487.67	510.01	521.82	540.45	550.89	548.4	539.28
045 Шведска
046 Швајцарија



047 Таџакистан
048 Македонија	279.7	286.63	319.79	343.59	353.74	363.16	362.82	359.13	366.07
049 Турција	114.02	119.07	134.11	139.7	146	156.92	168.39	179.45	183.48
050 Туркменистан	463.09	448.5	431.38	425.35	421.67	434.91	437.26	438.32	434.4
051 Украина	644.05	645.55	647.08	648.7	761.62	763.99	754.31	758.72	763.73

Табела 3. Професионално активни стоматолози на 100.000 жители
Table 3. Professional dentists per 100.000 inhabitants

Држави	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
001 Албанија
002 Андора
003 Ерменија	36.39	38.82	36.48	54.27	61.26	66.95	64.16	58.93	53.14
004 Австрија
005 Азербејџан
006 Беларусија
007 Белгија
008 Босна и Хер.	18.48	20.43	19.85	17.54	17.72	20.74	21.04	22.81	21.08
009 Бугарија	111.49	111.11	113.32	119.31	122.58	...
010 Хрватска
011 Кипар
012 Чешка Реп.
013 Данска	90.44	90.33	88.41	85.02	83.63	83.93	82.31	82.49
014 Естонија
015 Финска	84.92	83.17	83.67	82.55	82.71	85.62	85.11	85.52
016 Франција	71.43	70.83	70.36	69.51	68.86	68.56	66.16	66.2	66.49	66.54	...
017 Цорџија	31.32	28.24	27.32	26.62	24.58	26.72	36.98	33.6	44.93
018 Германија	79.01	79.38	80.04	80.8	82.04	82.94	83.76	84.52	86.46
019 Грција	121.02	127.19	128.91	130.72	130.94	129.66	128.48	128.08	125.83
020 Унгарија
021 Исланд	97.68	93.98	94.41	94.25	92.09	94.02	88.71	84.19	84.01	83.71	...
022 Ирска
023 Израел	104.24	104.04	103.45	103.55	102.93	102.63	101.12	100.59	100.37
024 Италија	60.38	62.77	56.54	47.74	51.64	56.25	59.25	66.36	67.39
025 Казакистан	34.49	36.66	36.92	35.96	35.74	40.78	39.47	41.21	37.6
026 Киргистан	20.41	19.69	19.61	19.07	19.26	18.76	17.32	17.35	17.15
027 Латвија	64.77	65.5	67.13	70.27	71.11	71.75	71.56	71.92	73.34
028 Литванија	73.83	68.78	74.12	71.51	76.13	81.65	84.61	92.54	93.42
029 Луксембург	83.62	87.42	88.4	...
030 Малта	43.39	44.38	44.68	45.29	46.52	47.03	...
031 Монако	105.86	107.93
032 Црна Гора	43.8	42.13	39.6	7.16	5.7	4.86	4.51	4.66	4.35
033 Данска	46.91	48.79	48.38	48.8	49.85	50.22	51.12	52.44	52.27
034 Норвешка	97.77	97.83	98.62	98.69	97.76	98.58	...
035 Полска	34.79	35.61	37.66	36.97	33.8	35.31	36.61	35.16	34.53
036 Португалија
037 Молдавија	40.83	41.59	43.33	44.87	45.07	46.49	47.39	46.92	49.21
038 Романија	47.4	49.2	54.1	55.34	58.21	60.61	62.54	64.8	67.16
039 Русија	31.89	32.02	31.94	32.29	32.12	32.11	32.54	32.11	31.53
040 Сан Марино
041 Србија	45.16	35.46	35.48	35.13	34.79	34.7	35.25	34.14
042 Словачка	54.16	50.34	50.84	50.77	48.59	49.03	48.5	49.28	47.77
043 Словенија	61.52	61.64	62.84	61.29	62.28	63.34	64.26	64.58	66.53



044 Шпанија
045 Шведска	86.83	87.51	87.23	85.42	84.8	85.03	85.7	85.85
046 Швајцарија
047 Таџикистан
048 Македонија	67.51	57.59	64.1	67.47	69.49	77.81	78.59	79.95	82.27
049 Турција	26.47	26.42	27.31	27.91	28.58	29.3	28.43	28.47	29.31
050 Туркменистан	15.66	14.35	14.12	13.83	13.74	11.62	11.84	11.89	11.64
051 Украина	48.96	48.96	49.15	49.36	68.27	69.64	70.33	71.58	72.43

Табела 3. Професионално активни стоматолози на 100.000 жители

Table 3. Professional dentists per 100.000 inhabitants

Држави	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
001 Албанија
002 Андора
003 Ерменија	36.39	38.82	36.48	54.27	61.26	66.95	64.16	58.93	53.14
004 Австрија
005 Азербејџан
006 Беларусија
007 Белгија
008 Босна и Хер.	18.48	20.43	19.85	17.54	17.72	20.74	21.04	22.81	21.08
009 Булгарија	111.49	111.11	113.32	119.31	122.58	...
010 Хрватска
011 Кипар
012 Чешка Реп.
013 Данска	90.44	90.33	88.41	85.02	83.63	83.93	82.31	82.49
014 Естонија
015 Финска	84.92	83.17	83.67	82.55	82.71	85.62	85.11	85.52
016 Франција	71.43	70.83	70.36	69.51	68.86	68.56	66.16	66.2	66.49	66.54	...
017 Цорција	31.32	28.24	27.32	26.62	24.58	26.72	36.98	33.6	44.93
018 Германија	79.01	79.38	80.04	80.8	82.04	82.94	83.76	84.52	86.46
019 Грција	121.02	127.19	128.91	130.72	130.94	129.66	128.48	128.08	125.83
020 Унгарија
021 Исланд	97.68	93.98	94.41	94.25	92.09	94.02	88.71	84.19	84.01	83.71	...
022 Ирска
023 Израел	104.24	104.04	103.45	103.55	102.93	102.63	101.12	100.59	100.37
024 Италија	60.38	62.77	56.54	47.74	51.64	56.25	59.25	66.36	67.39
025 Казакистан	34.49	36.66	36.92	35.96	35.74	40.78	39.47	41.21	37.6
026 Киргистан	20.41	19.69	19.61	19.07	19.26	18.76	17.32	17.35	17.15
027 Латвија	64.77	65.5	67.13	70.27	71.11	71.75	71.56	71.92	73.34
028 Литванија	73.83	68.78	74.12	71.51	76.13	81.65	84.61	92.54	93.42
029 Луксембург	83.62	87.42	88.4	...
030 Малта	43.39	44.38	44.68	45.29	46.52	47.03	...
031 Монако	105.86	107.93
032 Црна Гора	43.8	42.13	39.6	7.16	5.7	4.86	4.51	4.66	4.35
033 Данска	46.91	48.79	48.38	48.8	49.85	50.22	51.12	52.44	52.27
034 Норвешка	97.77	97.83	98.62	98.69	97.76	98.58
035 Полска	34.79	35.61	37.66	36.97	33.8	35.31	36.61	35.16	34.53
036 Португалија
037 Молдавија	40.83	41.59	43.33	44.87	45.07	46.49	47.39	46.92	49.21
038 Романија	47.4	49.2	54.1	55.34	58.21	60.61	62.54	64.8	67.16
039 Русија	31.89	32.02	31.94	32.29	32.12	32.11	32.54	32.11	31.53
040 Сан Марино
041 Србија	45.16	35.46	35.48	35.13	34.79	34.7	35.25	34.14
042 Словачка	54.16	50.34	50.84	50.77	48.59	49.03	48.5	49.28	47.77



043 Словенија	61.52	61.64	62.84	61.29	62.28	63.34	64.26	64.58	66.53
044 Шпанија
045 Шведска	86.83	87.51	87.23	85.42	84.8	85.03	85.7	85.85
046 Швајцарија
047 Таџикистан
048 Македонија	67.51	57.59	64.1	67.47	69.49	77.81	78.59	79.95	82.27
049 Турција	26.47	26.42	27.31	27.91	28.58	29.3	28.43	28.47	29.31
050 Туркменистан	15.66	14.35	14.12	13.83	13.74	11.62	11.84	11.89	11.64
051 Украина	48.96	48.96	49.15	49.36	68.27	69.64	70.33	71.58	72.43

2. Јавно-здравствен аспект на појавата на миграциите во здравствениот сектор во светот

Миграцијата на здравствените работници е забележана во европскиот регион од 1940 година, кога здравствените работници се преселиле во САД од Европа, и во Обединетото Кралство од другите делови на Европа²⁴.

Миграциските текови на здравствени работници се следниве:

- движења од земјите со ниски приходи кон земјите со високи приходи²⁵ конретно, миграцијата на лекарите и медицинските сестри од посиромашните држави кон Велика Британија од 1960 година и 70-тите,²⁶ медицински сестри од Филипините, Индија и Јужна Африка во Обединетото Кралство, од крајот на 80-тите²⁷ години и докторите, медицинските сестри и акушерките од супсахарска Африка до земјите членки на ОЕЦД (Велика Британија, САД, Канада, Данска, Финска, Ирска и Португалија);²⁸
- движењата меѓу земјите со високи приходи - конретно, миграцијата на лекарите и медицинските сестри од Австралија и Нов Зеланд во Велика Британија и Ирска, како и од Велика Британија и Ирска, Австралија, Нов Зеланд, САД и Канада;²⁹

24) Dodani S, LaPorte RE (2005). Brain drain from developing countries: how can brain drain be converted into wisdom gain? Journal of the Royal Society of Medicine, 98(11):487– 491.

25) Akl EA (2008). Post-graduation migration intentions of students of Lebanese medical schools: a survey study. BMC Public Health, 8:191.

26) Likupe G (2006). Experiences of African nurses in the UK National Health Service: a literature review. Journal of Clinical Nursing, 15(10):1213–1220.

27) Buchan J, Jobanputra R, Gough P (2005). Should I stay or should I go? Nursing Standard, 19(36):14–16.

28) Bevan S (2005). Britain accused of ignoring nurse-recruitment ban. The Lancet, 366(9501):1915–1916.

29) Buchan J (2007c). International recruitment of nurses: policy and practice in the United Kingdom. Health Services Research, 42(3 Pt 2):1321–1335.



- на лекари меѓу Германија, Франција, Холандија, Ирска, Шведска и Норвешка³⁰ и на здравствените работници од 2005 година од новите земји членки на проширената ЕУ, конкретно Полска, Романија и Чешка Република кон³¹ Германија и Австрија.

Обединетото Кралство е држава со најголем број на лекари образовани во други земји од Европската Унија тоа во 2008 година, 37,5% образовани во други држави, по неа е Ирска во 2007 г. со 30.1%.³² Норвешка, Финска и Данска имаат сигнификантен број на странски лекари благодарение на заедничката работна сила Нордична која се создаде во 1954 г. и последователни рестрикции на миграциите надвор од рамките од овој договор.³³ Класификација на државите дали како матични држави или дестинациски држави за миграција е тешко³⁴. Обединетото Кралство е добар пример на држава која во исто време прима и испраќа здравствени работници – регрутира од Филипите и Јужна Африка, Индија, Пакистан, Австралија и испраќа во Австралија, Канада и други богати држави.³⁵

2.1. Мигрирања надвор од европскиот регион

Во Нов Зеланд 46% од лекари обучени надвор од државата во 2006 г. беа од европската држава. Во 2001 г., 6–9% од британските лекари работеле надвор од Британија³⁶. Во Канада лекари од европскиот регион

30) Jakubowski E, Hess R (2004). The market for physicians. In: McKee M, MacLehose L, Nolte E, eds. Health policy and European Union enlargement. Maidenhead, Open University Press:130–142 (<http://www.euro.who.int/document/e82999.pdf>, accessed 22 November 2009).

31) Buchan J, O'May F (2008). The changing hospital workforce in Europe. In: McKee M, Healy J, eds. Hospitals in a changing Europe. Buckingham/Philadelphia, Open University Press:226–239 (<http://www.euro.who.int/document/e74486.pdf>, accessed 22 November 2009).

32) Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2009). [Number of doctors and nurses by place of training/citizenship for selected OECD countries, various years] [spreadsheet]. Paris, OECD (<http://oecd.org/dataoecd/43/43/41522822.xls>, accessed 22 November 2009).

33) Rechel B, Dubois C-A, McKee M (2005). The health care workforce in Europe: learning from experience. Copenhagen, European Observatory on Health Systems and Policy, (<http://www.euro.who.int/Document/E89156.pdf>, accessed 18 November 2009).

34) Pittman P, Aiken LH, Buchan J (2007). International migration of nurses: introduction. Health Services Research, 42(3 Pt 2):1275–1280. Rechel

35) Buchan J (2006). The impact of global nursing migration on health services delivery. Policy Politics in Nursing Practice, 7(3 Suppl.):16S–25S.

36) Hassell K, Nichols L, Noyce P (2008). Part of a global workforce: migration of British-trained pharmacists. Journal of Health Services Research & Policy, 13(Suppl. 2):32–39.



се 38%, главно, од Британија, Ирска и Финска. Во САД, лекари од европскиот регион се 18% во 2006 г. и тоа од Италија, Шпанија, Германија и Британија.

2.2. Мобилност во рамките на европскиот регион

Здравствените работници од Албанија имаат тенденција на мигрирање кон Италија, додека медицинските сестри кон Белгија. Лекарите од Република Чешка најчесто мигрираат во Британија, додека пак лекарите од Австрија најчесто мигрираат во Германија. Медицинските сестри најчесто се преселуваат во Норвешка или Франција, медицинските сестри од Италија најчесто ја преферираат Белгија. Лекарите од Полска, Романија и Русија, Словачка, Турција и Шпанија ги преферираат Британија и Германија. Во период од 2004 до 2007 година, 2.065 лекари од Унгарија работеле во европскиот регион, најголем дел во Британија (68%), Германија (15%) и Шведска (12%).³⁷

2.3. Главни фактори за миграција на здравствениот кадар во Р. Македонија

Миграциите на здравствените работници стануваат сè почеста појава во Република Македонија. За жал, ниту една институција не води евиденција за точниот број на иселени лекари, ни за лекари кои мигрирале од државата надвор во друга држава, ни за лекари кои мигрираат од еден град во друг, ниту пак за лекари кои мигрираат од јавниот во приватниот систем.

Единствено Лекарската комора на Р. Македонија има податоци за број на издадени потврди за странство (Good standing), но не се знае со точност дали сите тие заминале во странство, колку од нив се вратиле, колку лекари заминале без да побараат потврда итн. Така, официјалните податоци велат дека Лекарска комора го издала следниот број на потврди за странство:

- Во 2015 година – 171 потврда;
- Во 2014 година – 200 потврди;
- Во 2013 година – 163 потврди;
- Во 2012 година – 140 потврди.

Согласно со испитувањата на Здружението „Healthgroupet“ од Скопје, главните фактори кои влијаат на миграциите на здравствените

37) Eke E (2008). Country case studies on migration of health professionals: Hungary. Policy Dialogue on the Migration of Nurses in the Context of an Increasing Shortage of Health and Social Care Workers, Prague, 5–6 February 2009.



работници се ниските плати и лошите работни услови во болниците. Овие резултати не се изненадувачки имајќи го предвид фактот дека просечните плати на докторите на универзитетските клиници се движат од 500 до 600 евра³⁸. Од друга страна, потребни се околу 10 години континуирана едукација за да може еден здравствен работник да почне самостојно да работи. Така, медицинската специјализација трае од три до шест години, во зависност од областа на која се специјализира.

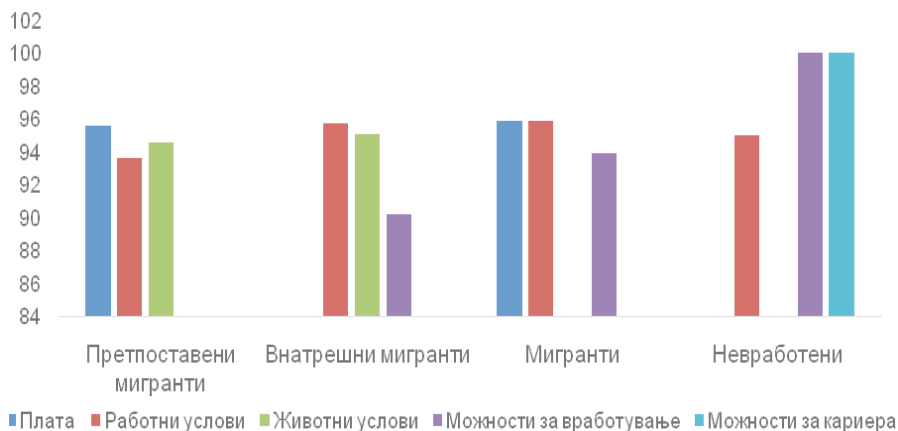
Согласно со извештајот за самоевалуација на Медицинскиот факултет во Скопје, за периодот 2011, 2012 и 2013 година, на четиригодишна специјализација и супспецијализација во 2013 год. биле регистрирани 165 државни и 243 приватни специјализации. Од март 2013 год., на факултетот има 797 приватни и 301 државна специјализација.

Цената на специјализациите зависи од областа и од времетрајето. Така, најскапи и најдолги специјализации се оние од областа хирургија коишто чинат околу 10.000,00 евра и траат од 4 до 6 години. Супспецијализациите се поевтини и чинат околу 3.000,00 евра за 2-3 години. По завршување на специјализациите неизвесноста на докторите е голема, имајќи ги предвид тешкотиите за вработување и слабиот пазар на вработување.

Според извршените анкети на Здружението „Healthgrouper“ во Скопје, една третина од испитаниците чекале од 1 до 3 години за да добијат вработување.³⁹ Имајќи ги предвид овие факти од една страна долгиот и скап едукативен процес и од друга страна ниските месечни примања, не е изненадувачки дека еден од најзначајните причини за миграција се платите. Според резултатите, околу 95% од испитаниците кажале дека платата, животните и работните услови се главните фактори за напуштање на Македонија. Исто така, можностите за вработување се особено важни за оние кои живеат во малите градови или се невработени. Малите можности за вработување се исто така едни од главните фактори кои влијаат на докторите да ја напуштата земјата и да заминат во странство (слика б).

38) Macedonian doctor chamber (2013) Report from annual meeting of doctors chambers from Central and Southeast Europe

39) http://healthgrouper.com/en/page/Press_releases



Слика 6. Графички приказ на главните фактори кои влијаат на миграциите на здравствениот кадар⁴⁰

Figure 6. Graphical illustration of main factors influencing migration of health professionals

Другите фактори, како социјалниот статус или економската ситуација на градовите, се исто така важни за докторите, но не се доминантни. Резултатите покажуваат дека покрај финансиската стимулација, здравствениите работници повеќе сакаат да работат во добри работни услови имајќи сопствена соба за работа и подобрување на сопственото знаење.

2.4. Економски причини за миграција

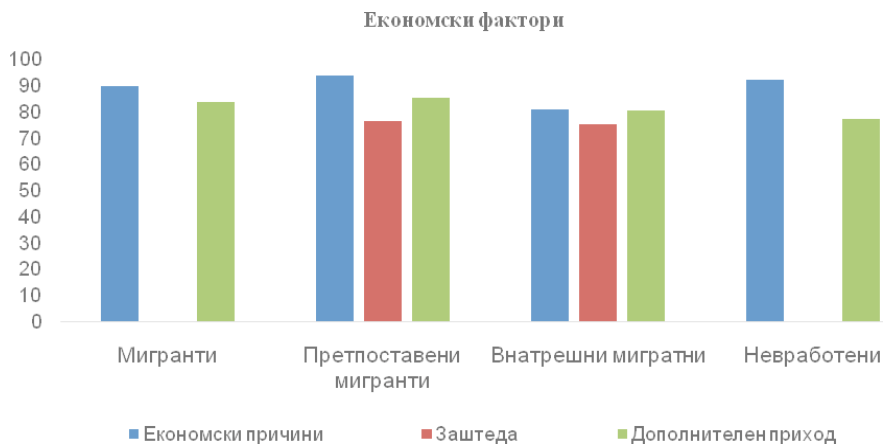
Економските причини се сметаат за многу важни фактори кои влијаат на медицинските лица да донесат одлука за миграција. Така, Министерството за здравство им има донесено забрана за докторите кои работат во јавниот здравствен сектор да работат дополнително во приватниот сектор во своето слободно време⁴¹. Тие мора да одлучат дали ќе работат во приватен или во јавен сектор. На тој начин е спречен дополнителен приход на докторите. Ваквата мерка не се применува со другите држави од регион.

Резултатите од анкетата покажале дека 80-90% од испитаниците одговориле дека економските причини (ниските плати и неможноста

40) Резултатите се процент на испитаници кои одговориле со „најважно“ и „важно“.

41) Предлог-закон за Законот на здравствена заштита (2012), Службен весник на Република Македонија бр. 38/91, 46/93, 55/95, Закон за здравствената заштита (2007).

за остварување дополнителните приходи) имаа значајна улога во одлучувањето на докторите да мигрираат (слика 7).



Слика 7. Графички приказ на најзначајните економските фактори кои влијаат на миграциите на здравствениот кадар⁴²
Figure 7. Graphical illustration of main economical factors influencing migration of health professionals

На прашањето колку треба да се зголеми платата на докторите за да бидат задоволни, околу 14% од испитаниците одговориле дека без разлика на зголемувањето, тие секако би мигрирале. Од друга страна, околу 70% одговориле дека ќе ја преиспитаат одлуката за миграција доколку зголемувањето би било 50-100%, па дури и повеќе од 100%. Од аспект на внатрешни миграции, околу 63% одговориле дека зголемување на платите би влијаело на нивната одлука да останат во своето место на живеење и да не мигрираат (слика 9).

Од друга страна, доктори кои работат во странство биле прашани дали би се вратиле во Македонија ако им се понудат подобри плати од сегашните. За жал, 45% одговориле негативно на ова прашање, а една третина од нив кажале дека можеби би размислиле за враќање. Само 17% одговориле позитивно.

42) Резултатите се процент на испитаници кои одговориле со „најважно“ и „важно“.



Слика 8. Графички приказ на испитаници кои би се преиспитале за мигрирање при зголемена плата

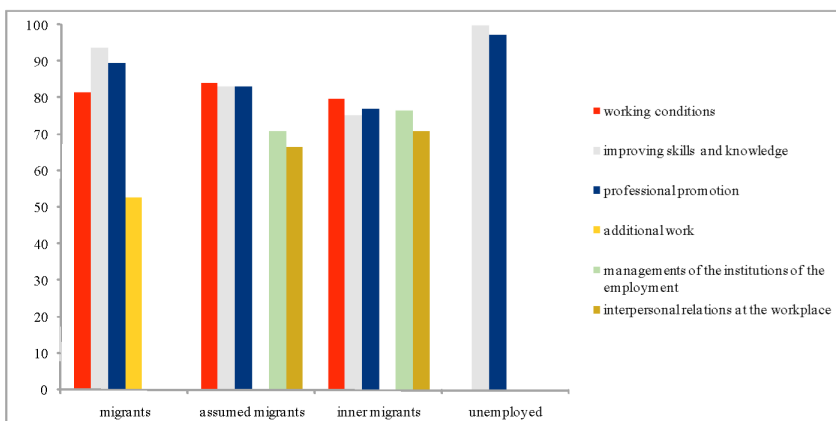
Figure 8. Graphical illustration of respondents who would be reconsidered for migration due to increased salary

Од резултатите може да се заклучи дека финансиската стимулација, како што се плати и дополнителен приход, е многу важна за медицинските лица. Моменталната ситуација за нив е повеќе од депресивна, без услови за напредување, дури и кога нивните плати би се зголемиле.

2.5. Професионални причини за миграција

Професионалните причини за миграција на докторите се работните услови, неможноста од проширување и надградување на вештините и знаењето, професионална промоција и интернационална соработка во институциите каде што работат. Од наведените фактори, скоро 90% од испитаниците одговориле дека проширување и надградување на вештините и знаењето, како и професионалното унапредување многу важни/важни за нивната одлука да мигрираат надвор. Работните услови, како што се инфраструктурата и опремата биле важни за 80% од анкетираниите медицински лица. Новите искуства и надградената квалификација, работните услови и професионалното унапредување се наважни/важни фактори за 80% од испитаниците. Од друга страна, менаџментот на институциите и меѓучовечките односи се помалку важни (за 60-70% од анкетираниите) (слика 9).

Слична е ситуацијата и со внатрешните миграции, со исклучок на тоа што поголем акцент овде се става на меѓучовечките односи (околу 71%). Новите искуства, проширување на знаењата и професионалното унапредување се знајзначајните професионални причини за невработените доктори да мигрираат.

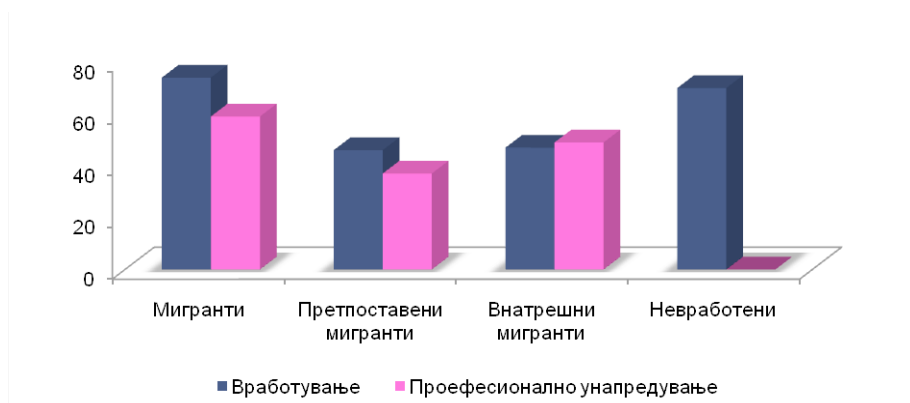


Слика 9. Графички приказ на професионалните причини за миграција
Figure 9. *Graphical illustration of professional factors for migration*

Како заклучок може да се наведе дека докторите сè повеќе од подготвени за прифаќање на можностите за подобрување на професионално поле, од аспект на знаење и вештини и нивно унапредување, а помалку се интересираат за менаџментот или меѓучовечките односи во институциите каде што работат.

2.6. Политички причини за миграција

Во земјите во транзиција, како што е Македонија, политиката игра важна улога во секојдневниот живот и на здравствените работници. На прашањата за влијанието на политичката ситуација во државата врз процесот на миграција, а во исто време и на политичкото влијание врз докторите, со цел да добијат вработување или професионално унапредување, околу 70% од испитаниците одговориле дека политиката влијае на нивната одлука за миграција. Загрижувачки се одговорите на групата „претпоставени мигранти“, бидејќи 82% од нив одговориле дека политичките причини влијаат врз одлуката за миграција (слика 10).



Слика 10. Графички приказ на политичките причини за миграција⁴³
Figure 10. Graphical illustration of political factors for migration

Резултатите покажале дека најголем дел од испитаниците (околу 70 %) кои одговориле дека политиката влијае на добивање вработување или професионално унапредување на докторите се оние кои живеат во странство или се невработени. Од друга страна, околу 46% од групите „претпоставени мигранти“ и „внатрешни мигранти“ одговориле дека почувствувале политичко влијание со цел да добијат вработување.

Во однос на добивањето професионално унапредување на работното место, добиени се различни одговори, и тоа позитивно одговориле 37% од групата „претпоставени мигранти“, 50% од групата „внатрешни мигранти“ и 59% од групата „мигранти“.

Од истражувањето може да се заклучи дека политиката во државата има влијание врз миграцијата на здравствените работници, но не е толку големо во однос на другите фактори. Овие резултати не се изненадувачки со оглед на тоа што луѓето кои живеат на Балканот се навикнати на политички промени и турбулентни времиња. Загрижува тоа што повеќето од докторите добиле вработување преку политичко влијание.

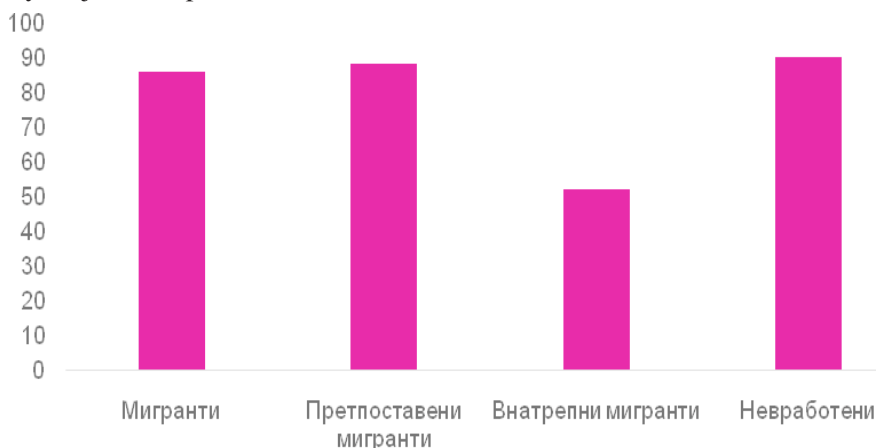
2.7. Социолошки причини за миграција

Социјалните и личните причини значително влијаат на одлуката за миграција. Така, при донесување на одлуката да се напушти сопствената држава, една од најголемите дилеми е како заминувањето ќе влијае на членовите од семејството. Во истражувањето на организацијата

43) Процент на испитаници кои одговориле дека почувствувале политичко влијание со цел да добијат вработување и професионално унапредување.

Healthgroupер, повеќе од половината испитаници одговориле дека одлуката значително за заминување значително ќе влијае на нивното семејство. Притоа, околу 90% од испитаниците веруваат дека нивното семејство ќе има подобра иднина во странство.

Од друга страна, повеќе од една третина од испитаниците одговориле дека поради семејството не би ја напуштиле ниту државата, ниту градот каде што живеат. Причините за ваквите одговори биле дека тие не сакаат да започнат да живеат одново или се оптимисти дека ќе се подобри ситуацијата до државата (слика 11).



Слика 11. Графички приказ на социјалните причини за миграција⁴⁴
Figure 11. Graphical illustration of social factors for migration

Од докторите кои веќе живеат во странство, околу 60% од нив не размислуваат да се вратат назад во Македонија, една третина одговориле со можеби и само 6% би се вратиле. Главната причина која би ги мотивирала докторите да се вратат во својата земја е подобро водство/менаџирање на здравствениот систем и подобри работни услови и, секако, подобри економски услови во Македонија.

Од резултатите може да се заклучи дека односите во семејството се доминтни фактори кои влијаат на одлуката да се мигрира (надвор или внатре во државата), но во исто време влијаат и на одлуката да не се мигрира. Од една страна, докторите веруваат дека нивното семејство ќе има подобра иднина во странство, но од друга, семејството е причината за

44) Процент на испитаници кои веруваат дека нивните семејства ќе имаат подобра иднина во странство.



да се остане во државата. Повеќето од мигрантите не сакаат да се вратат, но можеби би размислиле доколку би се подобрил здравствениот систем во сопствената држава.

3. Креирање на модел за предвидување и мониторирање на миграцијата и наоѓање мерки за нејзино спречување

Креирањето на модел за предвидување и успешна имплементација на промените во здравствениот систем во Република Македонија со цел да се спречи миграцијата на здравствените работници претставува сублимат на теоретско и практично истражување, евалуација на резултатите од истражувањето и нивно толкување.

Овде ќе се обидеме да направиме некој редослед на активности во креирање на успешна стратегија за анализа на факторите кои влијаат на миграцијата со фокус на нејзино спречување.

Првиот чекор е идентификување на позитивните и негативните страни на миграцијата врз здравствениот систем на Р. Македонија од страна на кадрите определени за спроведување на промените, избрани од Министерството за здравство на РМ. Следниот чекор е менаџирање на здравствениот кадар со цел спречување на миграцијата. Кадрите определени за спроведување на промените треба да го испланираат потребниот број на доктори по глава на жител според бројот на здравствени установи во државата. За да се остварат поставените цели, потребно е⁴⁵:

- поставување на систем за континуирана едукација на здравствените работници;
- изнаоѓање на трајни извори на средства наменети за континуирана работа и унапредување на здравствените институции;
- изнаоѓање на систем за континуирана евалуација врз чија основа ќе се одредува основниот финансиски надомест, како и бенефициите на здравствениот кадар;
- поставување на правилна организациска структура и организациска политика, со почит од повисоките институции,

Неиспланираниот и неменаџиран одлив на здравствени работници може да го оштети здравствениот систем, да ги ослаби идните проекции и да ги наруши основните вештини. Креаторите на политики треба да бидат способни да проценат дали ова се случува или има потенцијал да се случи, и доколу се случи кои мерки и политики треба да ги имплементираат за подобрување на ситуацијата.

45) Мицески, д-р Трајче: Здравствен менаџмент и лидерство, Економски факултет, Штип, 2009.



Со цел подобро да извршува креирање на модел за предвидување и мониторирање на миграцијата и наоѓање мерки за нејзино спречување, потребно е да се развијат политики во тој поглед.

Една од тие политики е *подобрување на мониторирањето на миграцијата на здравствени работници*.

Креаторите на политиките во Република Македонија мора да бидат способни да го проценат влијанието на миграцијата врз вкупниот број на работници во системот и во исто време да ја евалуираат големината на миграциските одливи. Таков вид на политика ќе овозможи навремена проценка на кадарот, бидејќи со неконтролирано мигрирање на здравствените работници може се намали бројот на кадарот што ќе придонесе до несоодветни и неквалитетни здравствени услуги на пациентите. Меѓутоа, постои основен проблем во мониторирање на миграцијата, а тоа е немање на доволно податоци за моменталната состојба на мигрирани здравствени работници.

Во справување со миграцијата потребни се два главни индикатори за евалуирање на релативната важност на миграцијата и меѓународното вработување, и тоа⁴⁶: (1) трендот на прилив на здравствени работници во земјата од други земји (и/или одлив во други земји) и (2) моменталниот број на здравствени работници во земјата. Ваков вид на податоци може да се добијат од различни извори, како што се професионалните регистри, пописите и добиените дозволи за работа. Друга важна мерка е *помагање за да се даде насока за миграциските текови*.

Земјите треба да развијат политики со цел да се интервенира врз приливот или одливот на меѓународните здравствени работници.

Сите овие наведени политики беа дискутирани и повеќето беа спроведени некаде во светот, но постои речиси комплетен недостиг на независно истражување и евалуација на влијанието во рамките на здравствениот сектор.

4. Заклучок

Миграциите претставуваат движење или преселување на населението од едно на друго место во светот со цел да добијат постојан или привремен престој.

Врз миграциите на населението влијаат повеќе фактори, меѓу кои се: степенот и динамиката на економскиот развој, политичкиот аспект, конфликтни ситуации и други фактори, главно како резултат на два основни фактори: воениот и економскиот фактор.

46) Stilwell B (2003) Developing evidence based ethical policies on the migration of health workers: conceptual and practical challenges. Human Resources for Health , 1:8



Денес скоро во целиот свет се чувствува дека здравствените системи се наоѓа во криза поради недостиг на здравствени работници, како на пример во блиското опкружување покрај нашата земја, тоа се чувствува и во Албанија, Црна Гора, Србија, Босна и Херцеговина итн. Од светските расположливи податоци, се гледа дека во овие држави има заминување на голем број на здравствен кадар и напуштање на сопствената држава.

Подемот на миграција на млади, квалификувани и обучени професионалци од здравството се смета за недостаток не само за здравствениот систем на земјите, туку и за општеството воопшто, поради губењето на сè повеќе образовани кадри.

Како најчести причини за мигрирање се: демографски, политички, економски, социјални и слично. Некои миграции се производ на војни, политички конфликт и природни катастрофи, меѓутоа поголемиот дел од миграциите се поради економски причини. Во 2000 год. околу 175 милиони луѓе или 2,9% од светското население живееле надвор од местото на раѓање повеќе од една година. Од нив 65 милиони се економски активни.

Согласно со испитувањата на Здружението „Healthgroup“ во Скопје, главните фактори кои влијаат на миграциите на здравствените работници се ниските плати и лошите работни услови во болниците.

Во тој поглед извршените анкети на Здружението „Healthgroup“ во Скопје покажуваат дека една третина од испитаниците чекале од 1 до 3 години за да добијат вработување. Имајќи ги предвид овие факти, од една страна, долгиот и скап едукативен процес и, од друга страна, ниските месечни примања, не е изненадувачки дека еден од најзначајните причини за миграција се платите. Според резултатите, околу 95% од испитаниците кажале дека платата, животните и работните услови се главните фактори за напуштање на Македонија. Исто така, можностите за вработување се особено важни за оние кои живеат во малите градови или се невработени.

За да се намалаат миграциите здравствените работници треба да се креира модел за предвидување и преземање на соодветни активности.

Така, најнапред е потребно да се идентификуваат позитивните и негативните страни на миграцијата врз здравствениот систем на Р. Македонија од страна на кадрите определени за спроведување на промените, избрани од Министерството за здравство на РМ. Следниот чекор е менаџирање на здравствениот кадар со цел спречување на миграцијата. Кадрите определени за спроведување на промените треба да го испланираат потребниот број на доктори по глава на жител според бројот на здравствени установи во државата.

Сепак, на крајот би заклучиле дека губењето на искусните, вредни и успешни здравствените кадри е проблем не само на здравствениот систем, но и на целата земја. Затоа е потребен организиран, студиозен пристап кон оваа проблематика.



Користена литература

- Adlung, R.(2002). Health services in a globalising world in Eurohealth, Vol. 8, No. 3, pp. 18-21.
- Adams, O and Kinnon.C.(1998): “A public health perspective”International trade in health services: A development perspective (United Nations/WHO, 1998).
- Akl EA. (2008). Post-graduation migration intentions of students of Lebanese medical schools: a survey study. BMC Public Health, 8:191.
- Bevan S (2005). Britain accused of ignoring nurse-recruitment ban. The Lancet, 366(9501):1915–1916.
- Buchan J, Jobanputra R, Gough P (2005). Should I stay or should I go? Nursing Standard, 19(36):14–16.
- Buchan J (2006). The impact of global nursing migration on health services delivery. Policy Politics in Nursing Practice, 7(3 Suppl.):16S–25S.
- Buchan J, Perfilieva G (2006). Health worker migration in the European Region: country case studies and policy implications. Copenhagen, WHO Regional Office for Europe (<http://www.euro.who.int/document/e88366.pdf>, accessed 22 November 2009).
- Buchan J (2007c). International recruitment of nurses: policy and practice in the United Kingdom. Health Services Research, 42(3 Pt 2):1321–1335.
- Buchan J, O’May F (2008). The changing hospital workforce in Europe. In: McKee M, Healy J, eds. Hospitals in a changing Europe. Buckingham/Philadelphia, Open University Press:226–239 (<http://www.euro.who.int/document/e74486.pdf>, accessed 22 November 2009).
- Borjas, George J., and Richard B. Freeman(1992). *Immigration and the Work Force: Economic Consequences for the United States and Source Areas*.
- Cooper, R.(2002).Economic and demographic trends signal an impending physicians shortag in Health Affairs, , Vol. 21, No. 1, pp. 140-154.
- Dodani S, LaPorte RE (2005). Brain drain from developing countries: how can brain drain be converted into wisdom gain? Journal of the Royal Society of Medicine, 98(11):487– 491.
- Eke E (2008). Country case studies on migration of health professionals: Hungary. Policy Dialogue on the Migration of Nurses in the Context of an Increasing Shortage of Health and Social Care Workers, Prague, 5–6 February 2009.
- Greene, J.C., Caracelli, V.J., & Graham, W.F. (1989). Towards a conceptual framework for mixed-method evaluation designs.Educational evaluation and policy analysis, 11(3), 255–274.
- Hassell K, Nichols L, Noyce P (2008). Part of a global workforce: migration of Britishtrained pharmacists. Journal of Health Services Research & Policy, 13(Suppl. 2):32– 39.
- IOM(Geneva, 2003a). Defining migration priorities in an interdependent world www.iom.int



- IOM (Geneva, 2003b) ,Facts and figures on international migration in Migration Policy Issues, No. 2 www.iom.int.
- ILO(2006a). *International Standard Classification of Occupations (ISCO-88)*. Geneva, International Labour Office (ILO)
- ILO(2006b). *Labour force surveys*. Geneva, International Labour Organization.
- IOM (2011) Glossary on Migration, International Migration Law Series www.iom.int
- Институт за јавно здравје (2012) Здравствен кадар во Р.Македонија
- Институт за јавно здравје, *Скопје, 2013*
- Jakubowski E, Hess R (2004). The market for physicians. In: McKee M, MacLehose L, Nolte E, eds. Health policy and European Union enlargement. Maidenhead, Open University Press:130–142 (<http://www.euro.who.int/document/e82999.pdf>, accessed 22 November 2009).
- Kainth, G.S. (2009), “Push and Pull Factors of Migration: A Case of Brick Kiln Industry of Punjab State”, *Asia-Pacific Journal of Social Sciences*, 1, 82-116.
- Likupe G (2006). Experiences of African nurses in the UK National Health Service: a literature review. *Journal of Clinical Nursing*, 15(10):1213–1220.
- Macedonian doctor chamber (2013) Report from annual meeting of doctor’s chambers from Central and Southeast Europe
- Мицески, д-р Трајче: *Здравствен менаџмент и лидерство*, Економски факултет, Штип, 2009.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2009). [Number of doctors and nurses by place of training/citizenship for selected OECD countries, various years] [spreadsheet]. Paris, OECD (<http://oecd.org/dataoecd/43/43/41522822.xls>, accessed 22 November 2009).
- Paradath, A., Chamberlain, C., McCoy, D., Ntuli, A., Rowson, M., & Loewenson, R. (2003). Health personnel in Southern Africa: Continuing maldistribution and brain drain. Harare: EQUINET.
- Padarath, A., Chamberlain, C., McCoy, D., Ntuli, A., Rowson, M. und Loewenson, R. (2003): Health personnel in Southern Africa: Confronting maldistribution and brain drain. Discussion Paper No. 3. Harare, Equinet (Network for Equity in Health in Southern Africa).
- Pittman P, Aiken LH, Buchan J (2007). International migration of nurses: introduction. *Health Services Research*, 42(3 Pt 2):1275–1280. Rechel
- Предлог закон за Законот на здравствена заштита (2012) Службен Весник на Република Македонија бр 38/91,46/93,55/95 ,Закон за здравствената заштита (2007)
- Rechel B, Dubois C-A, McKee M (2005). The health care workforce in Europe: learning from experience. Copenhagen, European Observatory on Health

- Systems and Policy, (<http://www.euro.who.int/Document/E89156.pdf>, accessed 18 November 2009).
- Stilwell B (2003) Developing evidence based ethical policies on the migration of health workers: conceptual and practical challenges. *Human Resources for Health* , 1:8
- United Nations Population Division(2003): International migration report 2002
www.unpopulation.org
- World Health Organization,(2010) Resolution WHA63.16. The WHO Global Code of Practice on the international recruitment of health personnel. World Health Organization; Sixty-third World Health Assembly. Available from:http://www.who.int/hrh/migration/code/WHO_global_code_of_practice_EN.pdf
- World Health Organization ,Global Atlas of the Health workforce (<http://who.int/globalatlas/default.asp>)
http://healthgrouper.com/en/page/Press_releases



УДК: 005.334.2:303.725.3
005.73:005.334.2]:303.725.3

Оригинален научен труд

ПРАВИЛЕН ПРИСТАП ВО УПРАВУВАЊЕ СО КОНФЛИКТИ КАКО ФАКТОР ЗА ВЛАДЕЕЊЕ НА ДОБРА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Верица Митева¹, Трајко Мицески²

Апстракт

Конфликтот е дел од реалноста во сите организации, без оглед на нивната димензија или област на активности. Се јавува како последица на човечка интеракција во рамките на организациските процеси и тоа може значително да влијае на начинот на функционирање и добиените резултати.

Организациски конфликт претставува спор кој се случува кога интересите, целите и вредностите на различни поединци или групи не се компатибилни едни со други. Ова резултира во ситуација во која тие се фрустрираат едни на други во обид да ги постигнат своите цели.

Ако конфликтот не се управува правилно тоа може да има несакани ефекти, како што се непријателство, насилство, уништување на односите меѓу луѓето, па дури и распад на компанијата. Кога конфликтот се контролира, истиот може да доведе до позитивни карактеристики, како што се: креативност, иновација, промени или подобрување на односите меѓу луѓето. Во организација каде што нема конфликти, се јавува апатија, стагнација и неможност да се прилагоди на промените.

Клучни зборови: *организациска култура, конфликт, менаџмент, вештини*

1) Дил. ек. Верица Митева, студент на втор циклус студии, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, verica.208444@student.ugd.edu.mk

2) Проф. д-р Трајко Мицески, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, trajko.miceski@ugd.edu.mk



RIGHT APPROACH IN CONFLICT MANAGEMENT AS A FACTOR FOR RULE OF GOOD ORGANIZATIONAL CULTURE

Verica Miteva³, Trajko Miceski⁴

Abstract

Conflict is part of the reality in all organizations, regardless of their size or field of activity. It occurs as a consequence of human interaction within the organizational processes and it can significantly affect the way it works and the results obtained. Organizational conflict is a dispute which happens when the interests, goals and values of different individuals or groups are not compatible with each other. This results in a situation where they frustrate each other in an attempt to achieve their goals.

If the conflict is not managed properly it can have side effects such as hostility, violence, destruction of human relationships, and even the disintegration of the company. When conflict is controlled, it can lead to positive characteristics, such as creativity, innovation, changing or improving relations between people. In organization where there is no conflict, there is apathy, stagnation and inability to adapt to change.

Keywords: *organizational culture, conflict, management, skills.*

Вовед

Конфликтите претставуваат важен дел од организациската култура. За да можат вработените ефективно да ги исполнуваат своите задачи, треба да ги имаат предвид спротивставените мислења, ставови, идеи и интереси. Под конфликт се подразбира разлика која може да доведе до одредена форма на конфронтација или противење. За управување со конфликти во организацијата потребно е да се знаат причините поради кои настанал конфликт, но и да се согледат последиците кои се јавуваат последователно. Кога конфликтот се развива меѓу двете страни, тоа значи дека тие треба да комуницираат за проблематиката која претставува причина за конфликт. Луѓето стануваат свесни за конфликт само кога постои несогласување кое е видливо со вербална и невербална комуникација меѓу членовите.

3) Grad.Ek.Verica Miteva, student of second cycle at University Goce DelcevStip, verica.208444@student.ugd.edu.mk

4) Prof. Dr. Trajko Miceski, University Goce Delcev, Faculty of Economics, Stip, trajko.miceski@ugd.edu.mk



Успешно решавање на проблемите и надминување на конфликтите е поврзано со квалитетот на односите во организацијата, со јасна комуникација во рамките на организацијата, па дури и со сите елементи на нејзино опкружување. Кога две лица или одредени групи ќе стапат во контакт и притоа се обидуваат на специфичен начин да ги постигнат своите цели кои се мапирани, доаѓа до формирање на некомпатибилност меѓу нив. Како важен фактор во функционирањето на организацијата и нејзините делови станува соработката која се одвива помеѓу вработените. Таа соработка понекогаш може да биде и солидна основа за појава на конфликт.

Современиот менаџмент во конфликтот гледа на таков начин што тие не секогаш се деструктивни за организацијата. Ако во организацијата нема појава на конфликти, тоа докажува дека таа организација не се развива, нејзиниот бизнис стагнира, не постои контроверзност и размена на мислења меѓу вработените. Во организацијата не смее да се развива деструктивни конфликти, но се препорачува умерен пристап, односно доволна доза на конфликти кои можат да се управуваат успешно во конструктивна насока која ѝ овозможува на организацијата да постигне одредено ниво на ефикасност и продуктивност.

Врз основа на поставената цел и предмет на истражување, материјалот на овој труд е разработен од теоретски и емпириски аспект и резултатите се прикажани табеларно, графички и пресметковно.

Краток осврт кон организациска култура

Организациската култура е длабоко вкоренета во секоја организација која поседува одредени својства, стил, уникатен карактер или начин на работење. Најчестата дефиниција за организациска култура гласи: „Тоа е начинот на кој ние работиме овде“.⁵

Таквото разбирање е помоќно од прописите на некое лице или формален систем. Таа претставува склоп на верувања, норми на однесување, вредности и претпоставки кои членовите на една организација ги условуваат и развиваат со помош на заедничко искуство. Своите главни вредности, организационата култура ги врзува за вработените ја подобрува комуникацијата меѓу вработените, развива клима која влијае на иновацијата и креативноста, го одржува чувството на задоволство и успех поради квалитетно извршената работа и обезбедува услови каде што секоја идеја ќе биде изнесена.

Здрави организациски култури се оние во кои се вреднуваат луѓето. Таквите организации имаат тенденција да ги инспирираат вработените и истите се претставени преку осум карактеристики прикажани на слика 1.

5) Brown A. (1995) Organizational culture, Pitman Publishing, London, p. 130



<i>Карактеристики</i>	<i>Опис</i>
Сите во организацијата се отворени и скромни	Ароганцијата е отсутна. Тоа е добро бидејќи се поттикнува заемното учење.
Луѓето се одговорни и ја прифаќаат личната одговорност за своите постапки	Негирање, вина и изговори не постојат. Се прифаќа одговорноста, конфликтот се намалува, а се зголемува можноста за успех.
Во контекст на соодветни ограничувања, луѓето се слободни да преземат ризици	Не постои несовесно преземање ризик, ниту високо ниво на контрола. Значи, постои слобода во поддржувањена новите идеи
Обврската да се постигнат задачите целосно е доста висока	Просечноста не се толерира. Секој треба да ги извршува работите соодветно, а не користење на кратенки за постигнување на квалитет.
Грешките се толерираат затоа што тие се сметаат за начин на учење на можностите	Здрава иновација и помага на организацијата, но некои грешки се неизбежни. Тоа е прифатено како неуспехот да обезбеди можности за да се дознае како да се подобрат работите следниот пат.
Интегритетот е неспорен	Нечесноста ја поткопува довербата, а довербата е од суштинско значење за успех. Како резултат на тоа, напорите да се промовира интегритет и како да биде транспарентен кога станува збор за одлуки и следење се клучни ветувања.
Постои соработка и интеграција помеѓу единиците	Поединечното размислување не се поддржува. Наместо тоа, луѓето работат во отворена, пријателска и колаборативна средина
Храброста и упорноста се неминовни	Работата е предизвик. Кај здрави култури сите сакаат да бидат истрајни и покрај неуспехот, сè додека се реални за тоа што може да се постигне.

Слика 1. Карактеристики на здрава организациска култура⁶
Figure 1. Characteristics of healthy organizational culture

Организациската култура е систем на заеднички претпоставки, вредности и верувања преку кои имаат силно влијание врз членовите, диктирајќи ги актите и обврските кон своите работни места. Секоја организација развива и одржува единствена култура која обезбедува насоки и граници за однесување на членовите на организацијата.

6) Извор: Institute for Business, Technology, and Ethics, 2004., Note 14, p. 547



Елементи кои ја сочинуваат организациската култура

Елементите кои ја сочинуваат организациската култура можат да бидат когнитивни и симболични. Во когнитивни елементи спаѓаат: верувања, вредности, очекувања, претпоставки, етика, емоции, неформални правила, начин на размислување. Во симболични елементи спаѓаат: јазик, жаргон, митови, легенди, приказни, ритуали, логотип, физички изглед и др. Додека когнитивните елементи се апстрактни за луѓето и не можат да се откријат, симболичните се видливи во секојдневниот живот на организацијата. Елементите на организациската култура се важни, бидејќи преку нив можеме да ги препознаеме карактеристиките и специфичностите на секоја организација, а со тоа и да одредиме дали истата поседува јака или слаба организациска култура.

Верувањата настануваат кога со тек на време одредена вредност во функционирањето на организацијата се покаже како успешна. Верувањата се од потсвесен карактер и затоа луѓето ги користат автоматски⁷.

Вредностите покажуваат кон што треба да се стремат луѓето и како да се однесуваат.

Ставовите претставуваат збир на верувања за одредени состојби или прашања од животот и синдикални организации кои го делат персоналот и им одредуваат да се однесуваат на одреден начин спрема овие прашања или ситуации.

Покрај верувањата и вредностите, во компоненти на организациската култура се вклучуваат и нормите на однесување.

Нормите се напишани правила на однесување или неформални (неофицијални) насоки во однос на тоа какво треба да биде однесувањето во организацијата. Тие никогаш не се пишано изразени, бидејќи ако се, тогаш ќе претставуваат политики или процедури на организацијата.

Симболичните елементи ги сочинуваат сите материјални и нематеријални објекти и настани кои се генерирани како производ на споделени претпоставки, вредности и верувања на членовите во организацијата.

Јазикот претставува најважниот симбол на културата кој активно влијае врз неа и ја оформува. Јазикот е израз на знаење и искуство на членовите на културата⁸. Затоа, во секоја култура се развива специфичен јазик.

7) Van Maanen, J., Schein, E.H., (1979). *Toward of Theory of Organizational Socialization, Research in Organizational Behavior, No.1, p. 209-264*

8) De Cenzo, D. A., Robbins, S. P. (2010). *Human resource management, John Wiley & Sons, p. 184*



Жаргон може да се дефинира како посебен јазик на кој комуницираат одредени групи во компанијата. Тој претставува специфичен јазик кој го користат сите оние кои не припаѓаат на група која е во меѓусебната комуникација и притоа професионалците сметаат дека оној кој ги набљудува, речиси ништо не разбира.

Составен дел од секоја култура се и *метафорите*.⁹ Тие претставуваат збир на меѓусебно поврзани значења. Организациите обично имаат приказни кои меѓусебно кружат и секоја од нив носи некаква порака за да можат да слушнат и тие што не знаат.

Митови се измислени приказни или непотврдени верувања. Тешко е понекогаш да се разликуват од приказната. Митовите ја пренесуваат истата порака како и приказната, а тоа е пораката на основните вредности и верувања во организацијата.

Бихевиористичките симболи потекнуваат од зборот *behavior* што значи однесување. Однесувањето на членовите на една организација е резултат на нивниот начин на размислување. Меѓу нив најважни се ритуалите и церемониите.

Ритуали се програмирани активности со цел да предизвикаат одреден ефект преку кој ќе се пренесуваат културните вредности и верувања.

За разлика од ритуалот, *церемониите* се нешто посебно што вработените долго го паметат.

Церемонија може да биде, на пример, при промоција на нов автомобил истата вечер да се спроведе богата лотарија, атрактивни награди или избор на мис на вечерта со што тоа ќе биде запаметено од страна на присутните и при наредна промоција ќе се очекува истото.

Материјалните симболи се највидливиот дел од организациската култура. Кај овие симболи е нагласена функција за презентација на културните содржини на надворешниот свет. Најчесто како материјални симболи се користат логотип, надворешен и внатрешен изглед на зградата, начинот на облекување и сл.

Наведените елементи на организациска култура ја сочинуваат нејзината содржина. Тие воедно се и индикатори кои го покажуваат степенот на изграденост и развиеност на културата во секоја поединечна организација.¹⁰ Промената на некои од елементите може да биде знак дека менаџментот е подготвен да направи одредени промени во културата.

9) Schein E. (2004). *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, p.25-26.

10) Drucker P. (1994). *The Theory of the Business*, Harvard Business Review, September – October, p. 95-104.



Улога и значајност на организациската култура

Организациската култура влијае речиси на сите аспекти во работата на организацијата. Таа ги дефинира и определува профилот на мотивација и стил на лидерство во организацијата. Културата има влијание врз изворот и структурата на моќ, врз изборот на методи при организациони промени, како и врз перформансите на организацијата. Културата игра неколку важни улоги во организацијата¹¹ (слика2).

Културата дава чувство на идентитет. Организацијата јасно ги перцепира и дефинира вредностите на луѓето при што самите може цврсто да се поврзат со својата мисија, чувствувајќи се како нејзин витален дел. На пример, вработените на Southwest Airlines се чувствуваат посебно заради забава и шеги на работа, која е широко распространета практика иницирана од страна на основачот Херб Келехер. Вработените во Southwest се чувствуваат силно поврзани со компанијата на која тие припаѓаат. Како резултат на тоа, тие ретко поднесуваат оставка со цел да преминат на други позиции во авионската индустрија.

Културата генерира посветеност кон мисијата на организацијата. Понекогаш е тешко за луѓето понапредно да размислуваат за своите сопствени интереси (на пример, како тоа ќе влијае на мене). Кога постои силна и сеопфатна култура, луѓето се чувствуваат како дел од неа и се вклучуваат во работата на целата организација.

Културата ги појаснува и зајакнува стандардите на однесување. Културата ги одредува постапките на вработените, појаснувајќи им што треба тие да направат или кажат во одредена ситуација, што е особено корисно за почетниците. Во оваа смисла, културата обезбедува стабилност на однесување, во однос на она што едно лице може да направи во различни времиња, но, исто така, и она што различни индивидуи можат да сработат во исто време. Исполнувањето на ови три важни улоги јасно покажува дека културата е важна сила која влијае на однесувањето во организациите.

11) Kotter, J.P, Heskett, J.L. (1992). Corporate Culture and Performance, The Free Press, New York, p. 134-140



Слика 2. Улоги на организациската култура¹²
Figure 2. Roles of organizational culture

Значајноста на организациската култура произлегува од нејзиното влијание врз работата и резултатите на организацијата. Организациската култура може да биде „тајна на успехот“ или „тивок убиец“. Сè зависи од тоа дали културата одговара на ситуацијата во која се наоѓа организацијата или не. Влијанието на културата е далеку од тоа да биде целосно истражено, бидејќи постојат многу начини на кои културата влијае врз функционирањето на организацијата, но најпроучени до сега се¹³:

- организациската култура е многу важен фактор во донесување стратешки одлуки;
- организациската култура е важна како детерминанта на организацијата за адаптација кон промените на опкружувањето;
- организациската култура е механизам за координација на организацијата;¹⁴
- организациската култура може да биде ефикасен механизам за контрола на однесувањето на вработените;
- организациската култура значително ги намалува конфликтите во организацијата - силната култура ја елиминира можноста за појава на конфликт;
- организациската култура е добар мотиватор.

12) Извор : Scherman, S., Bohlander, G., Snell, R., (2005), Organizational Behaviour, Part 6, New York, p.548

13) Frost P. J., Moor L. F., Louis M. R., Lundberg C. C., Martin J. (1989) Organizational culture, Sage Publication Inc, London, p. 126.

14) Sackmann S. A. (1991) Cultural Knowledge in Organizations, Sage Publications, London, p. 17- 23



Организациската култура има големо влијание врз стратешките одлуки на компанијата. Се работи за одлуки донесени од страна на топ менаџментот, земајќи ги предвид специфичните верувања, вредности и претпоставки од кои зависи квалитетот на донесените одлуки. Организациската култура е исто така важен фактор во ефикасноста на компанијата, кога станува збор за флексибилност и отвореност при промени во надворешната и внатрешната средина.

Природа и карактеристики на конфликтите

Конфликтот претставува облик на однесување помеѓу поединецот или организационата единица (група), каде што доминира несогласување, спротивставување и кавга или каде што поединците или организационите единици работат едни против други.¹⁵

Основни карактеристики на конфликтите во организацијата се:¹⁶

- конфликтот е последица на истакнување на сопствените интереси, а непочитување кон интересите на другите;
- можни извори на конфликти во организацијата се од организациона или интерперсонална природа;
- последиците од конфликти се значајни, тие влијаат на ефикасноста и успехот на организацијата;
- конфликтите треба да се контролираат преку нивно управување од страна на менаџерот;
- менаџерските техники за управување со конфликти ќе бидат ефикасни ако се во склад со природата, видот и последиците од конфликтот.

Коалицијата претставува последица од појава на конфликт. Тоа е реакција или одговор на настаната конфликтна ситуација. Таа се образува со здружување на два или повеќе членови во групата за да ја остварат предвидената цел. Целта на здружувањето е да се соберат повеќе средства и моќ за појачување на спротивната позиција кон останатите членови на групата. Коалицијата може да биде метод за унапредување на организацијата, но исто така и деструктивен метод.

Причини за појава на конфликти

Причините за настанување на конфликтот се од различен карактер, но најчесто потекнуваат од организациски варијабли кои влијаат на

15) Baron, R. A. (1990), Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, 3rd edition, Allyn and Bacon, Nedam Heights, MA, p. 199

16) Grinberg B., Baron R.A., (2008), Behavior in Organizations, Pearson Prentice Hall, 9th edition, OH, p. 389



однесувањето, а тоа се персоналните карактеристики и организационата средина, па затоа истите може да се поделат на: организациони и персонални.

Организациони причини

Како основни организациски причини за конфликт се сметаат:

- зависност во извршувањето работните активности;
- диференцијација на организационите единици и некомпатибилност на оперативните цели;
- споделување на ограничени ресурси;
- систем за наградување и оценување;
- организациски нејаснотии и недостатоци.

Организациските причини за конфликт се последица на карактеристиките од организациски дизајн, ограничени ресурси и карактеристики на организациски системи¹⁷, како што се: надоместоци, донесување одлуки, планирање и буџетирање.

Интерперсонални причини

Личните причини за конфликт потекнуваат од карактеристиките на личноста поединец кога стапува во интеракција.¹⁸ Истите можат да бидат сумирани во следниве подгрупи:

- лоша проценка на личноста;
- грешки во комуникацијата;
- недоверба меѓу луѓето во организацијата;
- лични карактеристики.

Некои луѓе почнуваат конфликт врз основа на своите лични потреби. Кога луѓето се сосема различни карактери, а треба да работат заедно, конфликтот станува неизбежен.

Конфликтна епизода и фази на развој на конфликтот

Конфликтот е процес кој укажува дека интересите на едната страна се спротивни со интересите на другата страна. Конфликтниот модел кој го развил Луис Понди¹⁹ во 1967 година ја претставува организацијата како кооперативен систем, со јасно дефинирани цели и соработка. Развивајќи

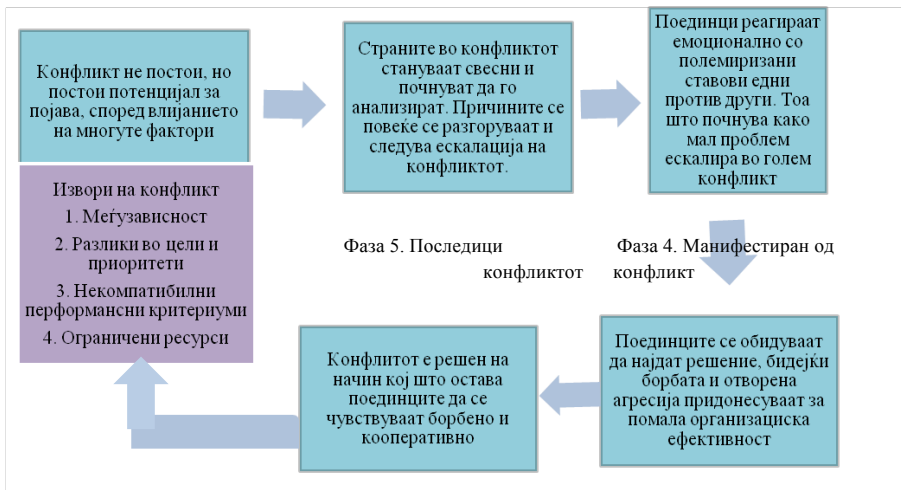
17) J.A. Wall, (1995), „Conflict and its Management”, Journal of Management 21, p.515.

18) Kinicki, A. & Kreithner, R. (2008). „Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills and Best Practice”, New York, The McGraw-Hill Companies, p. 383-394.

19) Луис Р. Понди (1938-1987), професор по бизнис администрација на Универзитетот во Чикаго. Го има развиено првиот теоретски модел на организациски конфликти кој е доста прифатен и разработен од страна на други автори. Неговите дела најчесто се споменуваат кога се разговара за процес на конфликт и негова поделба во фази (елементи).

ги концептите и моделите на организациски конфликти, тој нагласува дека конфликтот може полесно и подобро да се разбере ако се смета како динамичен процес кој се одвива низ секвенции на конфликтна епизода која минува низ пет фази прикажани на слика 3.

Фаза 1: Латентен конфликт
Фаза 2: Перципиран конфликт
Фаза 3: Почувствуван конфликт



Слика 3. Фази на развој на конфликтна епизода (модел според Луис Понди)²⁰

Figure 3. Stages of development of conflict episode (model Luis Pondi)

Понди смета дека во организација каде што повремено се јавуваат конфликти никогаш не се постигнува совршена хармонија во односите меѓу луѓето. Во таква кооперативна средина конфликтот се толкува како дефект и опструкција во соработката, иако е прифатена неговата неизбежност и функционалност. Од менаџерите се очекува мониторинг при фазите на развој на конфликтот, дијагностицирање на причините, контрола на конфликтот со цел да се спречи ескалација на агресивно однесување. Во новата алтернативна интерпретација, Понди вели дека соработката во организацијата е повремена, а конфликтите се постојана појава.

20) Извор: Pondy, L. R. Organizational Conflict: Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, September 1967., стр. 306.



Потреба од управување со конфликти

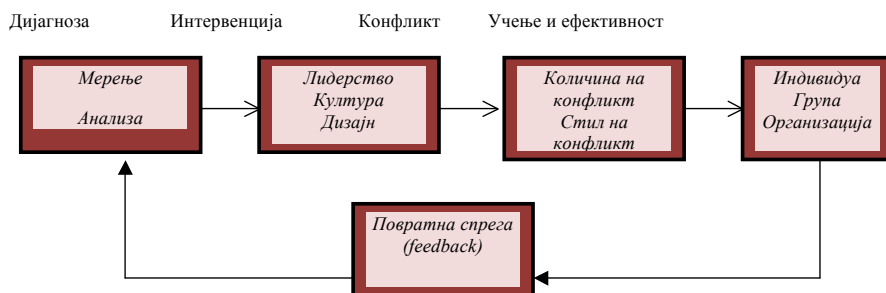
Значајна карактеристика при управување со конфликти е тоа дека претставува начин да се избегне ескалација на конфликтот. Во тој поглед, Mintzberg вели дека секој менаџер добар дел од своето време го поминува во справување со конфликтни ситуации и нивно ефикасно управување²¹. Менаџерските задачи создаваат клима каде што конфликтот се управува, а не се избегнува. Со тоа конфликтот придонесува за продуктивна функција. Сепак, иако способноста за решавање на конфликтите се смета за важна вештина на менаџерите, тие треба многу енергија да насочат кон негово решение. Популарноста на тимска работа, зголемена конкуренција на пазарот, глобализација, недостаток на ресурси, брза бизнис динамика, промени во технологијата, работна несигурност, чести процеси на реструктугирање, спојувања, стратешки сојузи и други современи бизнис прашања, се само некои од вештините кои треба да ги поседува менаџерот за ефикасно управување со конфликти и истите се од суштинско значење за сите организациски случаи.²² Со цел поединците да функционираат на секое ниво во рамките на организацијата, вештините за управување со конфликти, како што се: вештини за справување со конфликти со колегите, претпоставени, подредени, клиенти, или други, стануваат важни предуслови.

Управување со процесот на конфликти

Конфликтниот менаџмент вклучува решавање на конфликти, наместо намалување, елиминирање или ограничување на нивното времетраење. Во модерниот бизнис, управувањето со конфликти треба да придонесе за промени во својот природ. Организацијата има потреба од макростратегија која целосно ги намалува негативните ефекти од конфликти, а го прави користот од конфликтот конструктивен и придонесува за организациско учење и успех. Процесот на управување со конфликти, целосно компатибилен со макроорганизациски пристап, е прикажан на слика 4.

21) Henry Mintzberg (1939), професор на Факултетот по менаџмент во Монреал, Канада; автор на повеќе книги и публикации од областа на бизнис и менаџмент.

22) Rahim, M. A. (2001), *Managing Conflict in Organizations*. Praeger Publishers, New York.



Слика 4. Процес на управување со конфликти²³
Figure 4. Process of conflict management

Како основни елементи при управување со конфликтите се јавуваат следниве: *дијагноза, интервенција, конфликт, учење и ефективност.*

Дијагноза. Најважниот елемент при управување со конфликти е препознавањето односно одредувањето на проблемот. Најважното прашање е да се дознае причината за конфликтите.

Интервенција. По соодветната дијагноза, следува интервенција. Интервенцијата е особено потребна во случај на многу афективни конфликти и малку суштински конфликти. Постојат два вида на интервенција: процесна и структурна.

Процесна интервенција. Овој пристап претставува промена на интензитетот на конфликти и стилот на управување со конфликти во различни ситуации.

Структурна интервенција. Овој пристап претставува подобрување на ефикасноста на организацијата и менување на организацискиот дизајн. Конфликтот се управува преку менување на перцепцијата на интензитет кон различни нивоа.

Конфликтот содржи две димензии, едната се состои од несогласувања во врска со задачите, а другата се состои од емоционални и меѓусебни проблеми кои доведуваат до конфликт.

Учење и ефикасност. Една од главните цели на управување со конфликти во една современа организација е да се подобри организациското учење, кое вклучува стекнување нови знаења, дистрибуција на знаење, толкување информации и зачувување на организациска меморија.

23) Извор: Rahim, A. and Bonoma, T. V. (1979). „Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention”, Psychological Reports, 44, p. 1327



Предмет, намера и цел на емпириско истражување

Од особена практичност е да се разгледаат и импликациите на конфликтите врз организациските перформанси и нивното влијание врз опстанокот и развојот на организацијата. Со зголемената важност и значење на организацискиот конфликт расте потребата од негово соодветно управување од страна на менаџерите. Односно, соодветното управување на конфликтите дава пристап за негово истражување во поглед на начинот на кој се манифестира.

Затоа, *предмет* на ова истражување претставуваат организациските конфликти како сегмет на секоја организација и потребата од примена на соодветна стратегија за управување и решавање, при што на тој начин ќе се потенцира организација која работи продуктивно, ефикасно и ефективно одржлива на долг рок. Правилниот пристап кон управување и решавање со конфликтите претставува одличен начин за нивно надминување и воспоставување на добри меѓучовечки односи.²⁴

Целосната намера на ова истражување е да се прикаже присутноста на конфликтите во некои наши организации, причините за нивните појави, компетентноста на менаџерите кога се среќаваат со конфликти, како и последиците кои ги причинуваат конфликтите врз културата на организацијата. Во истражувањето се опфатени менаџери и вработени, а заклучните согледувања ќе бидат претставени врз база на добиените податоци преку претходно изготвен анкетен прашалник со нивно анализирање и обработка.

Како *основна цел* на ова истражување се јавува потребата од прикажување на реалната и секојдневна ситуација при појавата на конфликти кои претставуваат неизбежен дел, како и нивното соодветно управување и решавање од страна на менаџерите, со цел зголемување на перформансите на организацијата.

Хипотетичка рамка

Основната или главната хипотеза се заснова на тврдењето дека: *доколку конфликтите во организацијата успешно се управуваат и решаваат, тогаш истите ќе придонесат за подобрување на организациските перформанси и постигнување на повисоки деловни резултати.*

24) Loncarevic, R., Masic, B., Djordjevic-Boljanovic, J. (2007), Menagment: principi, koncept i procesi, Univerzitet Singidunum, Belgrad, p. 415

Резултати од истражувањето, коментирање и резимирање на истите

Емпириското истражување²⁵ беше спроведено во организации од јавен и приватен карактер на територијата на општините Струмица и Штип. Во примерокот се опфатени 34 менаџери и 110 вработени, кои целосно ги пополнија анкетните прашалници и е дел од магистерскиот труд.

Првото прашање гласеше: *Колку често се среќавате со конфликти во Вашата организација?*

Добиените резултати од анкетираниите испитаници за првото прашање се прикажани табеларно и графички (табела 1 и слика 5).

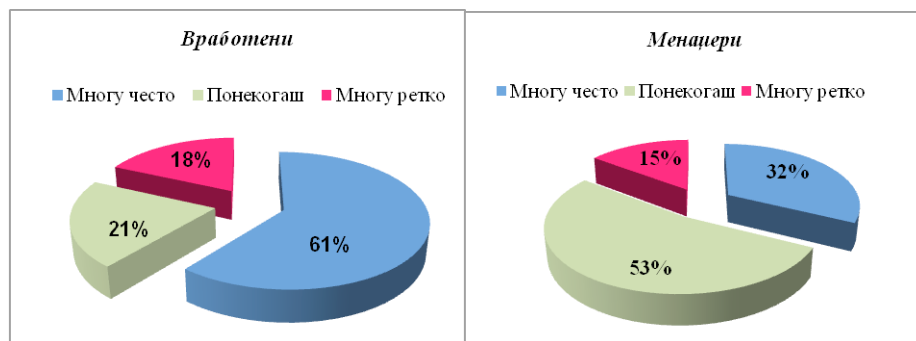
Табела 1. Зачестена појава на конфликти во организацијата

Table 1. Frequent occurrence of conflicts in the organization

		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
1. Колку често се среќавате со конфликти во Вашата организација?	Многу често	11	32	67	61
	Повремено (понекогаш)	18	53	23	21
	Многу ретко	5	15	20	18
	Вкупно	34	100 %	110	100 %

$X^2 = 13,45$

Графичкиот приказ би бил следниов:



Слика 5. Графикон за прикажување на процентуалните одговори од првото прашање

Picture 5. Graphical presentation of percentage answers for the first question

25) Верица Митева, магистерски труд, „Правилното управување со конфликти како фактор за одржување и унапредување на организациската култура”, УГД, Економски факултет - Штип



Ова прашање беше поставено со цел да се види колкава е застапеноста на конфликтите во организацијата, бидејќи познато ни е дека тие се присутни во секоја работна компанија. При извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициент на контингенција C се добиени следните вредности:
 $\chi^2 = 13,45$ (пресметана) $> \chi^2_{0,05} = 5,991$ (таблична)
 $C = 0,29$

Од податоците се забележува дека пресметана вредност за χ^2 тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 која изнесува 5,991. Ова покажува дека реалните фреквенции отстапуваат од очекуваните, односно одговорите на вработените и менаџерите се разликуваат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,29 и ни покажува дека интензитетот на јачината на исказите помеѓу вработените и менаџерите е слаба. Ако најголем дел од менаџерите сметаат дека конфликтите повремено или понекогаш се појавуваат во организацијата, вработените не мислат така. Најголем процент од нив се изјасниле дека конфликтите претставуваат честа појава и според тоа е потребен реален приказ на ситуацијата поврзана со конфликти, како и нивното разрешување.

Второто прашање гласеше: Кои се најчестите причини за појава на конфликти во Вашата организација?

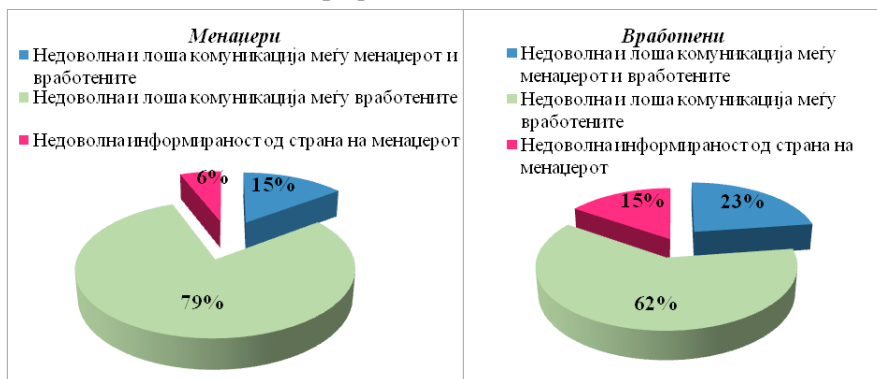
Добиените резултати од анкетираниите испитаници за второто прашање се прикажани табеларно и графички (табела 2 и слика 6).

Табела 2. Најчести причини за појава на конфликти
Table 2. The most common causes of conflicts

		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
2. Кои се најчестите причини за појава на конфликти во Вашата организација?	Недоволна и лоша комуникација меѓу менаџерот и вработените	5	15	25	23
	Недоволна и лоша комуникација меѓу вработените	27	79	68	62
	Недоволна информираност од страна на менаџерот	2	6	17	15
	Вкупно	34	100 %	110	100 %

$\chi^2 = 3,82$

Добиените податоци графички ќе изгледаат вака:



Слика 6. Графикон за прикажување на процентуалните одговори од второто прашање

Picture 6. Graphical presentation of percentage answers for the second question

Врз основа на направените пресметки за второто прашање, добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 3,82 \text{ (пресметана)} < \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,16$$

Пресметаната вредност за χ^2 тестот изнесува 3,82 и е помала од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода чијашто вредност е 5,991. Тоа покажува дека одговорите на менаџерите и вработените се во сооднос со ова прашање, односно дале слични, скоро исти искази. Реалните фреквенции не отстапуваат од очекуваните. Коефициентот на контингенција изнесува 0,16 што покажува многу слаб интензитет на поврзаност на испитуваните варијабли. Најголем процент од менаџерите (79%) сметаат дека најчестите причини за појава на конфликти во организацијата е недоволната и лоша комуникација помеѓу вработените. 15% од нив дале пристрасен одговор за тоа дека причината би можело да биде и лошата комуникација помеѓу нив и своите вработени, а 6% признаваат дека тие недоволно ги информираат вработените. Не е различна и сликата која ја даваат вработените каде што 62% од нив сметаат дека самите тие меѓусебно немаат добра комуникација и тоа доведува до конфликти, а 15% сметаат дека менаџерот ненавремено и недоволно ги информира вработените. Истите одговори на менаџерите и вработените



ни потврдуваат кои се најчестите причини за појавата на конфликтите, меѓутоа тоа не мора да значи дека во организациите владее деструктивна клима и неповолни услови за работа. Во иднина потребно е вработените да пронајдат начин за минимизирање на јазовите во комуникацијата, како би давале предлози за размена на нови идеи, алтернативни прашања за одредена цел или задача, креативност и развој на организациската средина. Па затоа, конфликтите кои се јавуваат не треба секогаш да се согледуваат како негативен процес, при што истите треба навремено да се управуваат и решаваат, а тоа ја потврдува нашата оправданост за обработка на оваа проблематика.

Петтото прашање гласеше: Дали менаџерот се грижи за успешно решавање на конфликтите?

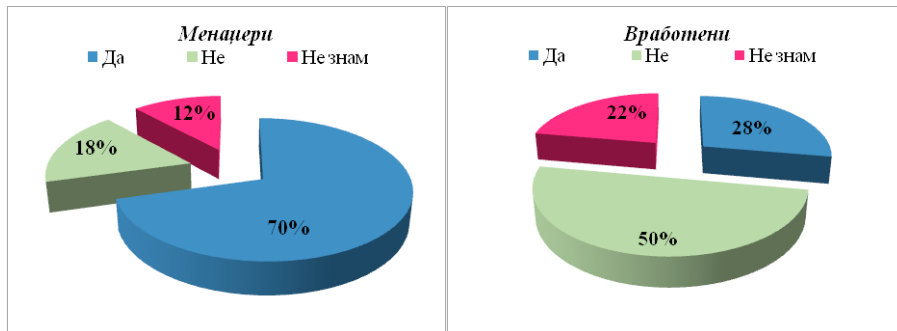
Добиените резултати од анкетираниите испитаници за петтото прашање се прикажани табеларно и графички (табела 3 и слика 7).

Табела 3. Успешност на менаџерот во решавање на конфликтите
Table 3. Performance manager in conflict resolution

		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
5. Дали менаџерот се грижи за успешно решавање на конфликтите?	Да	24	70	30	28
	Не	6	18	54	50
	Не знам	4	12	24	22
	Вкупно	34	100%	110	100%

$\chi^2 = 20,30$

А податоците прикажани графички би изгледале вака:



Слика 7. Графикон за прикажување на процентуалните одговори од петтото прашање

Picture 7. Graphical presentation of percentage answers for the fifth question



Добиените резултати од петтото прашање ни ја покажуваат перцепцијата на степенот на успешно решавање на конфликтите од страна на менаџерот. При извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициент на контингенција C добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 20,30 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,35$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на χ^2 тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените не постоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле различно по основа на ова прашање. Коефициентот на контингенција C изнесува 0,35 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба. Најголем процент од менаџерите, односно 70% дале потврден одговор дека тие самите се грижат за успешно решавање на конфликтите. Вработените, пак, се изјасниле сосем спротивно, односно најголем процент од нив 50% сметаат дека менаџерите не ги решаваат успешно конфликтите во организацијата. Вкупно 28% од вработените се изјасниле со потврден став, односно ја признаваат способноста на менаџерот за успешност и грижа при изнаоѓање на решение за настанатиот проблем, а останатите 22% покажале дека немаат сознание за исходот од конфликтните ситуации.

Разликата во одговорите на испитуваните менаџери и вработени ни дава за право да констатираме дека перцепцијата за успешност при решавање на конфликтите може да доведе до создавање на негативна работна клима и незадоволство кај вработените. Според тоа, потребно е менаџерите да посветуваат доволно време и средства за целосно решавање на појавените проблеми, а како резултат на тоа би се создала позитивна работна атмосфера и добри меѓучовечки односи.

Заклучни согледувања од емпириското истражување

По обработените емпириски податоци преку анализа, моделирање и истовремено табеларно и графичко прикажување, како и пресметувањето на вредноста на χ^2 -тестот, може да се извлече општ заклучок дека скоро во сите одговори на прашањата, пресметаната вредност на χ^2 -тестот беше поголема од табличната, освен во прашањето поврзано со најчестите причини за конфликти каде што добивме помала вредност. Тоа значи дека врзоснов на ова прашање добиените фреквенции се најблиску до очекуваните, што значи дека менаџерите и вработените едногласно се согласуваат дека најчестата причина за појава на конфликти во организацијата е недоволна и лоша комуникација помеѓу вработените.



Сосема се нормални ваквите согледувања бидејќи во денешно време скоро сите вработени тежнеат кон сопствен успех, ретко работат во тимови и групи, а со тоа ја сведуваат меѓусебната комуникација на минимум. Во тој поглед доколку во организацијата самите менаџери настојуваат да воспостават правилна комуникација помеѓу нив и вработените, како и меѓу вработените, тогаш ќе ги избегнат негативните конфликтни ситуации и последици од нив и би се воспоставиле добри меѓучовечки односи.

Врз основа на претходно изнесените сознанија што произлегуваат од несоодејствување на одговорите на двете групи испитаници потврдуваме дека конфликтите во организацијата не се управуваат и решаваат успешно од страна на менаџерот и притоа истите не придонесуваат кон повисоки перформанси. Со тоа не се потврдува главната хипотеза дека доколку конфликтите во организацијата успешно се управуваат и решаваат, тогаш истите ќе придонесат за подобрување на организациските перформанси и постигнување на повисоки деловни резултати, а не се исполнети ниту помошните хипотези. Со тоа го потврдуваме нашето истражување дека конфликтите во организацијата можат успешно да се управуваат и решаваат доколку постои поголема посветеност кон нив од страна на менаџерите и пристапуваме кон креирање модел за нивно правилно менаџирање и интеграција во функција на зголемување на преформансите во организацијата.

Преферирање на професионално и етичко однесување кон конфликтите и градење на добри меѓучовечки односи

Етичките стандарди во едно општество се дефинираат како прифатливи или неприфатливи облици на однесување. Моралот генерално се однесува на правилата и стандардите на однесување во општеството и се занимава со практики за дефинирање на добро и лошо. Етиката ги ограничува правилата и нормите кои се однесуваат на специфични кодекси на однесување за специјализирани групи. Личните етички или морални стандарди често се разликуваат од општествените норми, а понекогаш и поединците бараат построги стандарди на општеството во целина. Проблемот се јавува кога личните морални стандарди се пониски од социјално прифатените етички и правни норми. Во секоја бизнис ситуација потребно е организацијата да постави рамнотежа помеѓу добивката и етиката, бидејќи може да се јави ризик од губење на клиенти заради ситуација во којашто голема добивка е проследена со ниска етика, а сето тоа се случува поради недостаток на задоволство.²⁶

26) Van de Poel, I., & Royackers, L. (2007). The ethical cycle. Journal of Business Ethics, 71 (1), p. 1-13.



Менаџерите ѝ се потребни на организацијата за рутински да се справат со различни конфликтни ситуации, а при користење на техники за управување со конфликти да се однесува етички. Секој стил на управување со конфликти е соодветен, ако се употребува во дадена ситуација каде што треба да се постигнат организациските цели. Овде постојат едноставни, прецизни и недвосмислени начини да се обезбеди етичко користење на конфликтот во организациите. Употребата на стил е соодветна, ако тоа придонесува кон заедничката цел на организацијата. *Прво*, треба да се напомене дека заедничката цел не може да се промовира без да се промовира доброто на сите, или барем значителен број на членовите на организацијата. *Второ*, треба да се разберат индивидуалните човекови добра како содржат важна етичка компонента. Индивидуални добра за некоја личност опфаќа спроведување на неговиот или нејзиниот живот во согласност со морална совршеност. Вработените не треба да се загрижени дека оваа концепција на заедничката цел може правилно да се користи за да се оправда некои сериозно прекршување на било какви права на кои поединците имаат барање. Не постои недоследност помеѓу етичко управување со конфликти и подобрување на учењето и ефективноста на организацијата.²⁷

Менаџерите треба да ја користат етиката за да управуваат со вработените и да влијаат на моралот и лојалноста. Етичкиот кодекс менаџерот го користи за да одредува дисциплинско прифатливо однесување кон сите вработени во организацијата.

Една од најзначајните активности на менаџментот во организацијата претставува умевање, знаење и вештини на одржување на правилни и заеднички односи помеѓу сите соработници кои ги извршуваат задачите под водство на менаџерот. Компанијата е група на луѓе организирани во помали групи или тимови, каде што меѓусебните врски секогаш се помеѓу односите на поединците на исто работното место или помеѓу група и другите групи во објектот, услуги и слично.

За успешно да се реши конфликтот е потребно да бидат задоволени сопствените и потребите на другата страна. Доколку се користат зборови или техники кои укажуваат на кавга, или обид да се принуди другата страна да работи на начин кој само едната страна го посакува, тогаш конфликтот може да ескалира. Но, доколку правилно се комуницира помали шансите за погрешно протолкување. Избор на позитивно комуницирање значи избор на изрази кои се директни, искрени и учтиви кои помагаат за јасно изразување на ставовите.

27) Carlson, D. S., Kacmar, K. M. (1997). Perceptions of ethics across situations: A view through three different lenses. *Journal of Business Ethics*, 16 (2), p. 147-160.



Ефикасната комуникација во една организација ја зголемува продуктивноста и ја подобрува организациската клима. Всушност, комуникацијата игра улога во развој на производи, односи со клиенти, управување со вработените, или буквално од секој аспект на бизнис работењето. Несомнено можеме да потврдиме дека комуникацијата е таа што ги креира односите меѓу вработените за развивање на позитивна организациска култура, а со тоа и подобрување на деловните резултати.

Заклучок

Најчеста причина за конфликт во организациите е различниот став на луѓето околу одредени прашања. Конфликтите се предизвикани од различни претпоставки, верувања, потреби, желби, цели и активности. Но, зајакнување на организациската култура ја намалува можноста за конфликт. Всушност, организациска култура ја подобрува ефикасноста на организацијата, преку намалување на времето и енергијата што се губи за непродуктивни цели.

Добрата комуникација е од големо значење за појавата на конфликти помеѓу луѓето во организациите. Конфликтот може да доведе до многу стресна ситуација, но ако тие соодветно се управуваат и надминат, тогаш тоа е добар начин за успешно решение на некои непријатни ситуации. Затоа е неопходно конфликтот навремено да биде препознаен и со правилно управување истиот да се спречи да помине во посериозна фаза, односно да не се влоши ситуацијата, бидејќи за понатамошна соработка тоа би било уште потешко.

Бидејќи конфликтот е дел од човечкиот живот, односно сите негови аспекти, не е возможно истиот да се избегне и во деловниот живот. Без разлика дали организацијата е поголема или помала, нејзините вработени ќе влезат во конфликти. Современите организации ја препознават потребата од конфликти и често се одлучуваат за нивно поттикнување во рамките на организацијата. Клучни улоги имаат менаџерите на различни нивоа на организацијата, кои треба да се едуцираат за основите на организациско однесување, со акцент на управување со конфликти. Само ако менаџерите правилно го проценуваат нивото на конфликтот во рамките на организацијата, ќе бидат во можност да донесат одлука за намалување или поттикнување на конфликти. Целта на управување со конфликти е да се постигне оптимално ниво на конфликти кое ќе обезбеди зголемување на организациските перформанси.

Ако дојде до конфликт постојат одредени стилови или стратегии кои може да се употребат од страна на учесниците или менаџерите. Притоа тие стануваат свесни за интересите на другите и до извесен

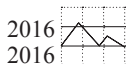


степен да придонесат за решавање на конфликтот. Успехот во решавање на конфликтот зависи од природата на конфликтите, длабочината, интензитетот, а најмногу од психичката структура на луѓето кои се во конфликт. За трајно решение треба да се преземат мерки кои нема да ги повредат материјалните интереси и моралниот интегритет на луѓето. Успешното решавање на конфликти доведува до постепено зголемување на колегијалната активност, а луѓето се обидуваат да работат повеќе и подобро кон постигнување на целите.

Затоа, уметноста на добро управување со конфликти е во можност да се предвидат потенцијални конфликти и, ако тие се случат, тогаш следува преземање на соодветни организациски мерки кои би можеле да доведат до намалување на конфликтот и успешно решавање.

Користена литература

- Baron, R. A. (1990), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 3rd edition, Allyn and Bacon, Neadam Heights, MA.
- Brown A. (1995) *Organizational culture*, Pitman Publishing, London.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M. (1997). Perceptions of ethics across situations: A view through three different lenses. *Journal of Business Ethics*, 16 (2), p.25-26.
- De Cenzo, D. A., Robbins, S. P. (2010). *Human resource management*, John Wiley & Sons.
- Drucker P. (1994). *The Theory of the Business*, *Harvard Business Review*, September – October.
- Frost P. J., Moor L. F., Louis M. R., Lundberg C. C., Martin J. (1989) *Organizational culture*, Sage Publication Inc, London.
- Grinberg B., Baron R.A., (2008), *Behavior in Organizations*, Pearson Prentice Hall, 9th edition, OH.
- J.A. Wall, (1995), „*Conflict and its Management*,” *Journal of Management* 21.
- Kinicki, A. & Kreithner, R. (2008). „*Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills and Best Practice*”, New York, The McGraw-Hill Companies.
- Kotter, J.P, Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York,
- Loncarevic, R., Masic, B., Djordjevic-Boljanovic, J. (2007), *Menagment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Belgrad.
- Pondy, L. R. (1967). *Organizational Conflict: Concepts and Models*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12.
- Rahim, M. A. (2001), *Managing Conflict in Organizations*. Praeger Publishers, New York.



- Rahim, A. and Bonoma, T. V. (1979). „*Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention*”, *Psychological Reports*, 44.
- Sackmann S. A. (1991) *Cultural Knowledge in Organizations*, Sage Publications, London.
- Schein E. (2004). *Organisational Culture and Leadership*, SanFrancisco:Jossey Bass.
- Scherman, S., Bohlander, G., Snell., R., (2005), *Organizational Behaviour*, Part 6, New York.
- Stroh, L. K., G. Northcraft, and M. Neale. (2002). *Organizational behavior: A management challenge*, 13rd ed. Mahwah, NJ.
- Van Maanen, J., Schein, E.H., (1979). *Toward of Theory of Organizational Socialization*, *Research in Organizational Behavior*, No.1.
- Van de Poel, I.,&Royakkers, L. (2007). The ethical cycle., *Journal of Business Ethics*, 71 (1), p. 17- 23.



КРЕИРАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТ СТРАТЕГИЈА ВО ЗДРАВСТВЕНА УСТАНОВА СО ФОКУС НА ВЛИЈАНИЕТО НА ОДРЕДЕН ОДДЕЛ

Сребра Иљовска¹, проф. Трајко Мицески²

Апстракт

Основна цел на ова истражување е да се потенцира важноста на соодветна стратегија за внатрешните единици, нивното влијание и зависност во однос на здравствена установа како целина, за да понудат квалитетни здравствени услуги на пациентите.

Дел од целите на истражувањето е потребата од мерење на ефикасноста на работата на одделните внатрешни единици на болницата, како насока од понудените стратегии. Односно, вклучување на детални информации и аспекти, од инпутот на една внатрешна единица, преку аутпутот на друга внатрешна единица до согледувањето на ефикасност на целата здравствена установа и факторите кои влијаат на истата.

Доколку по првичните влезови на пациентите во одреден оддел (поконкретно во ИВФ одделот) остануваат да ги користат услугите од истата болница во тој и во други оддели, тогаш може да се востанови дека таа здравствена установа има добра менаџмент стратегија и ефективно работи.

Исто така, потребно е да се истакне значењето на анализата и мерењето на ефикасноста на конкретен оддел или цела болница со цел менаџментот да има постојан увид за реалната слика за ефикасноста на здравствената установа.

Клучни зборови: *стратегија, имплементација, пациенти, ефикасност, здравствена установа, оддел ИВФ.*

1) ПЗУ Ремедика, Скопје siljovska@gmail.com;

2) Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип trajko.miceski@ugd.edu.mk



Abstract

The main aim of this research was to stress the importance of an adequate strategy for the internal units and their influence on the hospital in order to offer high-quality healthcare services to the patients.

Another objective of the work was to assess the need for means of measurement of work efficiency of the separate units in the hospital, which may result from the offered strategies. This includes detailed information and different aspects of the input from one internal unit, through the output of another internal unit and connecting the efficiency of the entire health institution with the factors that influence the overall performance.

Specifically how the initial inputs of patients remain to use the services of the same hospital after the end of treatment IVF department through the hospital and outpatient services to a patient analyzed and compared each year between five years.

The work concludes and emphasizes the importance of analysis and quantification of the efficiency of a specific unit or the entire hospital, so that the management will have a continuous overview of the actual status of the efficiency of the healthcare institution.

Key words: *strategy, implementation, efficiency, patients, medical institution, IVF department.*

1. Вовед

Стратегијата се одликува со силата на организацијата и нејзината посветеност, а истовремено и со нејзината нецелосна дефинираност односно нецелосна формулираност, за која се смета дека би требало да се менува и адаптира според барањата на времето. При формулирањето и имплементирањето на стратегијата, треба да се имаат предвид и стекнувањето на предност во однос на конкурентите.

Стратешко размислување е способност постојано да се следат операциите, прашања и проблемите на организацијата во широк опсег и долга временска перспектива. Менаџерот на одделот т.е. секторот со стратешки начин на размислување за предизвиците треба да го има предвид неговото влијание врз другите сектори, а со тоа и на целокупната здравствена организација. Менаџментот треба да размислува за пазари составен од илјадници клиенти и нивна меѓусебна координација на многу функционални области и сектори. Притоа водејќи сметка на заканитете од конкурентите и долгорочната иднината на организацијата. Крајната мерка на неговиот успех се економските резултати.



2. Задоволството на корисниците на здравствените услуги како клучна димензија за креирање на стратегија во здравствената установа

Не постои само еден одреден тип на пациенти и нема единствен начин за лекување на сите. Исто така и секој пациент има поинаков поглед за квалитетот на сопствениот начин на живеење или за сопственото опкружување³. Но, постои начин секој пациент да добива нега толку колку што е потребна за неговото лекување. Врз основа на интервјуа и искуства на негувателите кај пациентите со анализа на истите се покажало дека постојат некои работи, одредени однесувања кои се инструменти за лекување и претставуваат чувство за грижа и позитивно искуство на пациентот. Пациентите секогаш укажуваат на потребата да им бидат признаени нивните состојби и да се третираат како поединци од болничкиот персонал. Тие се занимаваат со своите болести и состојби и сакаат да бидат информирани за истите преку⁴:

- атмосфера со почит на индивидуалноста на пациентот, со фокус на квалитетот на животот;
- вклучување на пациентот во медицински одлуки;
- обезбедување на пациентот на потребното достоинство и почит на неговата автономијата.

Како фактори кои предизвикуваат чувство на грижа и позитивно искуство на пациентот во литературата се наведуваат⁵: координација и интеграција на заштита, информираност и едукација, физички комфор, емоционална поддршка и олеснување на страв и анксиозност, вклучување на семејството и пријателите, континуитет и транзиција и пристапот до здравствена заштита.

2.1. Координација и интеграција на заштита

Пациентите пренесуваат дека се чувствуваат ранливи и немоќни кога се соочуваат со разни болести. Со соодветна координација на заштита може да се олеснат тие чувства. Идентификувани се три области, во кои координација може да го намали чувството на ранливост:

- координација на клиничка нега;
- координација на помошни и услуги за поддршка;
- координација на заштита на примарната нега на пациентот.

3) Осум димензии на пациенти произлегле од неколку годишни истражувања во центарот за грижа во Заводот и Медицинскиот факултет на Харвард.

4) Eight Dimensions of Patient-Centered Care, www.nationalresearch.com

5) Eight Dimensions of Patient-Centered Care, www.nationalresearch.com



2.2. Информираност и едукација

Треба да се внимава на пациентите да не се посомневаат дека не се делат информациите со нив во целост од страна на персоналот кој не е искрен за нивната состојба или прогнозата за нивното лекување. Затоа преку интервјуа на пациентите, здравствените установи треба да се фокусираат на три комуникациски елементи, за да се намалат овие стравови:

- информации за клиничка состојба, напредок и прогноза;
- информации за процесот на заштита;
- информации за заштита на автономијата, самозаштита и подобрување на здравјето.

2.3. Физички комфор

Нивото на физичка удобност на пациентите зависи од искуство со:

- управување со болка;
- помош со активности и секојдневните потреби и
- болничко опкружување и животната средина.

2.4. Емоционална поддршка и олеснување на страв и анксиозност

Стравот и вознемиреноста кои се поврзани со болеста може да бидат физички исцрпувачки. Медицинскиот персонал треба да обрне посебно внимание на:

- вознемиреност поради физичката состојба, третманот и прогнозата кои произлегуваат од него;
- вознемиреност поради влијанието на болеста врз нив и нивното семејството;
- вознемиреност за влијанието на текот на болеста врз финансиите на пациентот.

2.5. Вклучување на семејството и пријателите

Пациентите постојано ја потенцираат улогата на семејството и пријателите во искуството на пациентот, а често изразуваат загриженост во врска со болеста, односно на влијанието кое го има на семејството и пријателите. Семејството и пријателите како значајна димензија на пациентот во центарот за заштита се идентификувани како што следува:

- обезбедување на сместување за семејството и пријателите;
- вклучување на семејството и блиските пријатели во процесот на донесување на одлуки;
- поддршка на членови на семејството, како старатели;
- препознавање на потребите на семејството и пријателите.



2.6. Континуитет и транзиција

Пациентите често изразуваат голема загриженост околу нивната способност да се грижат за себе по излегувањето. Задоволување на потребите на пациентите во оваа област бара од персоналот активности како:

- обезбедување на разбирливи, детални информации за лекови, физички ограничувања итн.;
- координација и план за третманот и услуги по излегувањето;
- обезбедување на информации за клиничка, социјална, физичка и финансиска поддршка во континуитет.

2.7. Пристапот до здравствена заштита

Пациентите треба да знаат дека можат да побараат и да добијат здравствена заштита секогаш кога имаат потреба од неа. Фокусирајќи се на амбулантска нега, следниве области би биле од големо значење за пациентот:

- пристап до локацијата на болниците, клиниките и ординациите;
- достапност на транспорт;
- едноставно закажување термини за прегледи;
- достапност на термините за преглед тогаш кога е потребно;
- достапност на специјалисти или здравствените услуги кои се потребни.

Сите овие фактори имаат подеднакво значење за корисниците на здравствените услуги кои се клучна димензија во креирањето на мерки за подостапност на здравствените услуги до корисниците на истите. Со иста цел да се одржи задоволството од понудените здравствени услуги на корисниците во континуитет.

3. Фактори кои влијаат врз успешно имплементирање на стратегијата

Извршувањето на стратегијата е процес каде што формулираните стратегиите се ставаат во акција со помош на структура, култура и лидерство. Процесот на извршувањето на стратегијата варира според големината и видот на претпријатието. Извршувањето на стратегијата вклучува различни активности, како на пример: формирање нови оддели, затворање на некои оддели, обука на новите вработени, мотивација, унапредување, како и менување на ставовите, верувањата на вработените. Успешно извршување на стратегијата бара посебна поддршка од сите нивоа на менаџмент. Извршувањето на стратегијата е успешно кога врвните менаџери избираат соодветна организациска структура, култура и лидерство за нејзино остварување.



3.1. Структура

Организациската структура и ИТ-подршката заедно ја сочинуваат инфраструктурата на организацијата, што е потребна за управување на процесите во организацијата. Рамката која е поставена мора да се почитува од дното кон врвот. Структурата претставува составен дел на секоја организација, а истовремено е нејзин и најважен дел. Секоја организација има свој систем на внатрешна комуникација т.е. одредена организациона структура кој јасно укажува на хиерархиската поставеност. Под организациона структура се подразбира групирање на работите внатре во организацијата и нејзината поделба на делови кои претставуваат организациони единици во кои се реализираат одредени функции и задачи. За да може организацијата да функционира како единствен систем низ него мора да има проток на енергија, материја и информации.

Организационата структура ја сочинуваат следните елементи:

- *Организација на материјалните фактори* кои ги опфаќа организација на материјалните влезови (сировини и материјали);
- *Организација на човечки фактори* ги опфаќа сите проблеми врзани со организација на вработените, избор на нови вработени, обука на вработените, како и нивна интеграција и социјализација во работната средина;
- *Распределба на работните задачи* опфаќа целосна поделба на работните задачи во организацијата на општи и посебни задачи;
- *Организација на управување и менаџмент* ја опфаќа проблематиката на организацијата со управувањето и организација на менаџментот и останатите меѓусебни односи;
- *Организација на временскиот редослед* ја опфаќа временската рамка на ускладеност на сите чинители во работата на организацијата.

Организациската структура, раководството, вработените, комуникацијата и користењето на ИТ-подршката се подеднакво важни за успехот во една здравствена организација (тие се на истото ниво во рамката). Во фокусот на процесот на управување е заедничкото работење, тоа е принцип кој треба да се почитува во сите фази од работата.

Исто така, важно е да се напомене дека имплементацијата на нова стратегија претставува грижливо планиран процес со поттикнување на вработените, односно нивно учество во истата, а процесот треба да биде максимално транспарентен и информациите еднакво да циркулираат низ организацијата.



3.2. Култура

Културата на една организација треба да биде одлика на вработените и сите чинители што ја сочинуваат истата. Мотивацијата на вработените е еден од главните фактори за успех на една организација. Посебно ако менаџментот одлучи да ја менува културата која треба да е усогласена со новата стратегија, со цел да соодејствува со новите текови и конкуренцијата. За успешна и интегрирана здравствена установа потребно е развивање на јака организациска култура. Тука при развивањето на правилна организациска култура би требало да се применуваат и следниве постулати⁶:

- а. Разбирање на основните елементи на медицинската професионалност;
- б. Разбирање на основите на процесот на испорака на грижа, вклучувајќи го и медицинскиот персонал кој ги носи клиничките одлуки;
- в. Познавање на финансиската медицинска пракса;
- г. Познавање на медицинската пракса и работните процеси во различни области на делување;
- д. Способноста да се постигне консензус со лекарите;
- ѓ. Поттикнување на меѓусебна соработка за разбирање и прифаќање на потребата на лекарите и пациентите за потребната здравствена нега;
- е. Прифаќање на потребата за автономија во донесувањето на медицинско-клинички одлуки на лекарите и нивна одговорност, сето тоа да е поврзано со успехот на целата здравствена установа.

Со примена на сите овие постулати во една современа организација културата на вработените неизбежно станува огледало на организацијата и нејзината работа во средината што ја опкружува.

3.3. Лидерство

Лидерството е сложен процес во кој една личност на различни начини и користење на различни средства влијае врз размислувањето и однесувањето на другите. Лидерството се развива секој ден, а не за еден ден, и не постои брз и лесен рецепт за лидерство. Секое одредување и карактеризирање на лидерството како проце, во основа содржи две карактеристики: комплексност и сложеност на процесот и разновидност во активностите⁷. Ако се претпостави дека функција на лидерството е да се најдат вистински одговори и решенија на прашања и проблеми од областа на (анализа на стратешки потрошувачки вредности, односот на визија, стратегија и структура на системот, интеграција на организацијата како

6) Integrated Leadership for Hospitals and Health Systems: Principles for Success

7) Поради големиот број на дефиниции за лидерство не постои можност точно и прецизно да се ограничат функциите на лидерството.



целина, знаење, мислење и промени), тогаш функциите на лидерството би биле: идентификација и анализа на пазарите, конкуренција и корисниците на услуги, стратешко размислување, дефинирање на визијата и цврсто поврзување со деловите на организацијата за нејзино целосно остварување, лично усовршување, создавање на услови за обновување и развој на стекнатите знаења на вработените.

Ефективен лидер во здравствениот сектор треба да воспостави рамнотежа помеѓу многуте фактори кои влијаат врз успехот на управувањето на лидерот на здравствената установа, а со тоа и на успехот на целата здравствена установа. Од многуте фактори кои влијаат на лидерството, посебно може да се истакнат: моќта, зрелоста, животниот став и принципи, лична автентичност и флексибилност, ефикасност и повратните информации. Ефективноста на лидерот може да се согледа како функција со повеќе варијабли од кој се истакнуваат:

- Личноста на лидерот, неговото претходно искуство и степенот на неговите очекувања кои имаат влијание врз стилот на однесување кој ќе го наметне лидерот во здравствената установа;⁸
- Очекувањата и однесувањето на надредените карактеристични за здравствените установи;⁹
- Очекувањата и однесувањето на следбениците - факт е дека нема да постои лидерство ако нема негови следбеници;¹⁰
- Природата и одговорноста во работата, високата специјализираност и професионалност со огромна одговорност спрема своите корисници или пациенти во здравствените установи го наметнува стилот и однесувањето на лидерот;
- Културата и политиката на работење на организацијата. Културната средина на една организација има големо влијание врз сите вработени и нивното однесување;¹¹
- Очекувањата и однесувањето на колегите еднакви по статус, нивните

8) Очекувањата за секој лидер се високо поставени, но сепак зависат од моменталната ситуација на организацијата.

9) Постои лидерство засновано на повеќе скалила, каде што лидерскиот стил што е одобрен од високонадредениот на скалилото, најчесто го определува стилот на однесување на пониското скалило.

10) Очекувањата и карактеристиките на следбениците го одредуваат стилот на лидерот, неговото однесување и ефикасноста од кои зависат нивните реакции.

11) Посебно во здравствените установи каде што треба хуманоста и грижата за другите да се најважни елементи во креирањето и негувањето на политиката на однесување што ќе ја воспостави лидерот и неговите следбеници.



овластувања и степенот на одговорност.¹²

Да се создаде вистински интегриран модел на лидерство со споделување на одговорностите за управување со одговорности во специфични области на медицината и бизнис административните одлуки значи¹³:

- подобрување на квалитетот;
- стратешко планирање, усогласување, распоредување и циклично брзо подобрување;
- редизајнирање на здравствениот модел на нега;
- финансиско планирање, креирање на буџетот, капиталот и операциите;
- јавни работи и манаџирање;
- управување со трошоците;
- управување со човечкиот капитал;
- известување и управување со ефикасноста;
- информатичка технологија за управување.

Да се креира успешен модел на лидерство во здравствените установи каде што е доминантна професионалната структурна поставеност на вработените е предизвик за сите успешни болници, кои преферираат управување со споделување на одговорности во сите области на медицината и администрацијата.

4. Емпириско истражување спроведено во здравствена установа

Основна цел на ова истражување е согледување на можноста за креирање и имплементирање на менаџмент стратегија во здравствена установа со фокус на влијанието на Одделот за ИВФ (ин витро фертилизација) во ПЗУ РЕМЕДИКА, преку анкетање на испитаници.

Истражувањето е спроведено во ПЗУ РЕМЕДИКА во сите оддели и тоа: ин витро фертилизација, дијагностика, хирургија, лабораторија, гинекологија и акушерство, неонатологија, анестезија и операциона сала.

Предмет на ова истражување беа 10 раководители и 50 вработени за кои беа подготвени посебни анкетни прашалници со ист вид на прашања.

Резултатите добиени од анкетните прашалници се обработени и сумирани и потоа се претставени табеларно и графички. При обработката на сумираните анкетни прашања се користи χ^2 – тест, заради согледување на одговорите на испитаниците, и пресметката на коефициентот на

12) Стручно мислење на колеги кои се занимаваат со иста или слична проблематика е од голема корист за унапредување на знаењата, искуството и учење од туѓите примери како значајни фактори за ефективно лидерство.

13) Integrated Leadership for Hospitals and Health Systems: Principles for Success.



контингенција, со цел да се утврди поврзаноста помеѓу варијаблите, кои се од интерес на ова истражување.

Со него, всушност, проверуваме дали е исполнета поставената хипотеза која гласеше: доколу задоволството на корисниците од понудените здравствените услуги и третман на ИВФ одделот, по завршувањето на истиот, има влијание врз нивната одлука за продолжување на нивните амбулантски и хоспитални услуги во болницата, тогаш во иднина во здравствена установа ПЗУ РЕМЕДИКА би требало да се креира менаџмент стратегија со фокус на развивање на Одделот за ИВФ (ин витро фертилизација)¹⁴.

Најпрво е даден сумарен приказ на добиените и обработени податоци од спроведената анкета, а потоа поединечно е разработено секое прашање.

Табела 1. Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Table 1. Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

1. Дали сметате дека во понатамошниот период при креирање на стратегија на развојот во ПЗУ РЕ МЕДИКА треба да му се даде предност на Одделот за ИВФ (Ин витро фертилизација)?	Да	5	50 %	21	42 %
	Не	3	30 %	14	28 %
	Не знам	2	20 %	15	30 %
	Вкупно	10	100 %	50	100 %
	Пресметаниот χ^2-тестот изнесува: 2,765, а $C=0,117$				
2. Дали мислите дека има позитивна комуникација помеѓу одделите во вашата болница?	Да	5	50 %	33	66 %
	Не	1	10 %	4	8 %
	Не знам	4	40 %	13	26 %
	Вкупно	10	100 %	50	100 %
	Пресметаниот χ^2-тестот изнесува: 5,399, а $C=0,162$				
3. Дали сметате дека задоволството од понудените услуги на <i>ин витро</i> одделот е главна причина за корисниците да продолжат да ги користат понудените здравствени услуги на другите оддели?	Да	6	60	25	50
	Не	3	30	18	36
	Не знам	1	10	7	14
	Вкупно	10	100	50	100
	Пресметаниот χ^2-тестот изнесува: 2,121, а $C=0,102$				

14) Кога пресметаната вредност на χ^2 е поголема од граничната вредност во таблицата, што во нашиот случај има вредност 5,991, тогаш доаѓаме до констатација дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат. Обратно, кога пресметаната вредност на χ^2 е помала од табличната вредност, во тој случај исказите на менаџерите и на вработените се слични.



Покрај сумарната табела со обработените податоци ќе се осврнеме посебно на секое прашање, со цел подетално да ги разгледаме дадените одговори.

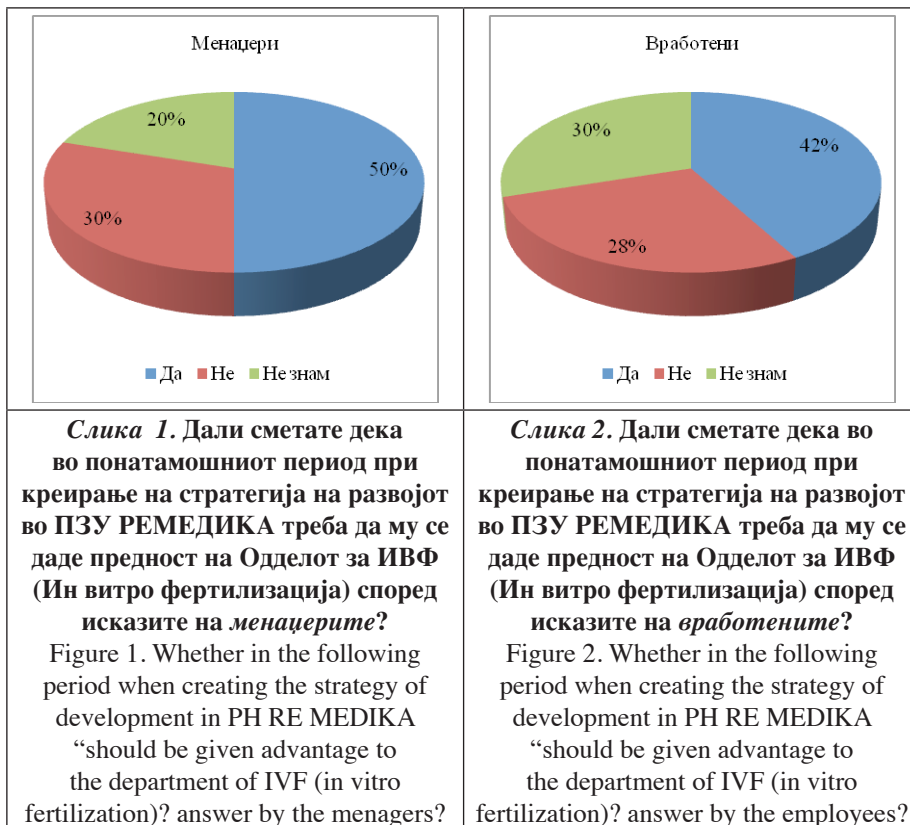
Првото прашање и за двете групи на испитаници (раководители и вработени) гласеше: Дали сметате дека во вашата организација се развива добра менаџмент стратегија со фокус на перспективни оддели?

Табела 2. Дали во понатамошниот период при креирање на стратегија на развојот во ПЗУ РЕМЕДИКА треба да му се даде предност на Одделот за ИВФ (Ин витро фертилизација)?
Table 2. Whether in the following period when creating the strategy of development in PH RE MEDIKA “should be given advantage to the department of IVF (in vitro fertilization)?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека во понатамошниот период при креирање на стратегија на развојот во ПЗУ РЕМЕДИКА треба да му се даде предност на Одделот за ИВФ (Ин витро фертилизација)?	Да	5	50 %	21	42 %
	Не	3	30 %	14	28 %
	Не знам	2	20 %	15	30 %
	Вкупно	10	100 %	50	100 %



Следи графички приказ:



По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот χ^2 тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 2,765 > \chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,117$$

Преку пресметаната вредност χ^2 -тестот која изнесува **2,765** која е помала од табличната се гледа дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање се истоветни. Коефициентот на контингенција има вредност 0,117 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, што и во случај е многу слаб. Значи, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација дали во

понатамошниот период при креирање на стратегија на развојот во ПЗУ РЕМЕДИКА треба да му се даде предност на Одделот за ИВФ (Ин витро фертилизација) добиени се слични одговори на менаџерите и вработените. Каде што може да се забележи помал процент на позитивно мислење за конкретната ситуација. Каде што 50% од менаџерите и 42% од вработените се изјасниле со позитивен одговор, 50% од менаџерите има одговори со не и не знам, а кај вработените овој процент изнесува 58%.

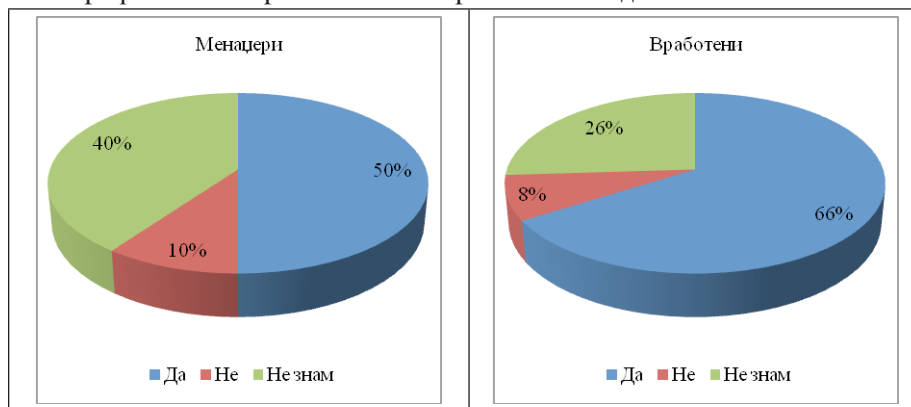
Наредното, односно второ прашање, исто така, пресметковно, табеларно и графички е обработено и еве ги прикажете:

Табела 3. Дали има позитивна комуникација помеѓу одделите во вашата болница?

Table 3. Are there positive communication between departments in your hospital?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали мислите дека има позитивна комуникација помеѓу одделите во вашата болница?	Да	5	50 %	33	66 %
	Не	1	10 %	4	8 %
	Не знам	4	40 %	13	26 %
	Вкупно	10	100 %	50	100 %

Графичките и пресметовните прикази се следниве:





Слика 3. Дали мислите дека има позитивна комуникација помеѓу одделите во вашата болница според исказите на менаџерите?

Figure 3. Are there positive communication between departments in your hospital? answer by the managers?

Слика 4. Дали мислите дека има позитивна комуникација помеѓу одделите во вашата болница според исказите на вработените?

Figure 4. Are there positive communication between departments in your hospital? answer by the employees?

По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот χ^2 тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 5,399 > \chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,162$$

Преку пресметаната вредност χ^2 -тестот која изнесува **5,399** која е помала од табличната се гледа дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање се истоветни.

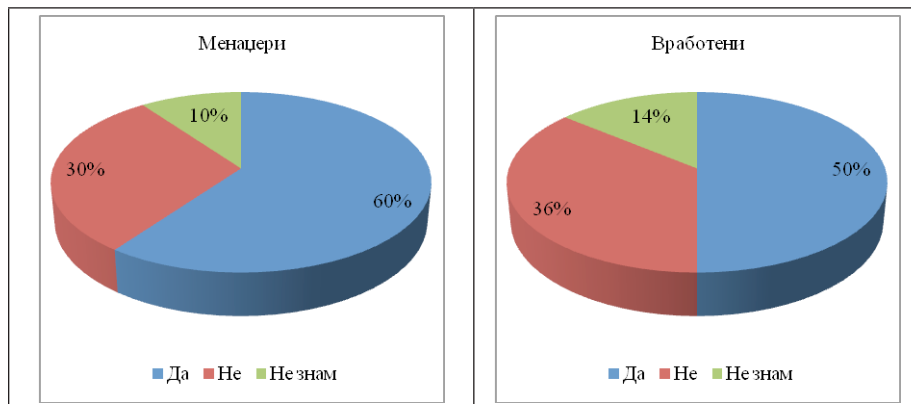
Коефициентот на контингенција има вредност 0,162 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, што е многу слаб. Значи, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација дали има позитивна комуникација помеѓу одделите во болницата има голема сличност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените. Што укажува на тоа дека подеднакво се свесни за комуникацијата во сопствената работна средина. На одговорите на ова прашање се забележува поголем процент на позитивни одговори кај вработените кој изнесува 66% одколку кај менаџерите кој изнесува 50%. Негативниот и незнам одговор е процентуално позатапен кај менаџерите кој изнесува исто со позитивните одговори односно 50%, додека кај вработените изнесува само 34%.

На истиот начин е обработено и третото прашање, кое следи:



Табела 4. Дали задоволството од понудените услуги на *in vitro* одделот е главна причина за корисниците да продолжат да ги користат понудените здравствени услуги на другите оддели?
Table 4. Whether satisfaction of the services offered *in vitro* department is the main reason for users to continue to use the medical services of other departments?

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали сметате дека задоволството од понудените услуги на <i>in vitro</i> одделот е главна причина за корисниците да продолжат да ги користат понудените здравствени услуги на другите оддели?	Да	6	60 %	25	50 %
	Не	3	30 %	18	36 %
	Не знам	1	10 %	7	14 %
	Вкупно	10	100	50	100





Слика 5. Дали сметате дека задоволството од понудените услуги на *ин витро* одделот е главна причина за корисниците да продолжат да ги користат понудените здравствени услуги на другите оддели според исказите на менаџерите?

Figure 5. Whether satisfaction of the services offered in vitro department is the main reason for users to continue to use the medical services of other departments? answer by the managers?

Слика 6. Дали сметате дека задоволството од понудените услуги на *ин витро* одделот е главна причина за корисниците да продолжат да ги користат понудените здравствени услуги на другите оддели според исказите на вработените?

Figure 6. Whether satisfaction of the services offered in vitro department is the main reason for users to continue to use the medical services of other departments? answer by the employees?

По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот χ^2 тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 2,121 > \chi^2_{0,05} \text{ (пресметана вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,162$$

Преку пресметаната вредност χ^2 -тестот која изнесува **2,121** која е помала од табличната се гледа дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање се истоветни. Коефициентот на контингенција има вредност 0,102 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, каде што и на ова прашање многу слаб. Значи од табелата 21 и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација дали задоволството од понудените услуги на *ин витро* одделот е главна причина за корисниците да продолжат да ги користат понудените здравствени услуги на другите оддели има голема сличност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените. Процентуално позитивните одговори по ова прашање на менаџерите е 60%, а на вработените 50%, каде што и негативните и не знам одговорите кај двете групи на испитаници се 50% кај вработените и 40% кај менаџерите.

Општиот заклучок по извршеното емпириско истражување по пат на анкетни прашања покажува оправданост на истражување на поставената тема за креирање и имплементирање на менаџмент стратегија во здравствена установа со фокус на влијанието на Одделот за ИВФ (Ин витро фертилизација) ВО ПЗУ РЕМЕДИКА.



5. Креирање на менаџмент стратегија со фокус на задоволството на клиентите

Креирање на стратегијата мора да биде засновано на воспоставувањето на квалитетот во целокупното работење, тимско работење на медицински персонал, целосно, навремено и квалитетно извршување на целокупните работни активности, инвестирање во нова технологија и инфраструктура, како и континуирана обука и развој на човечките ресурси во согласност на нивната област на работење. Процесот треба да вклучува стандардизиран, систематски, мултидисциплинарен приод за идентификување на потребите и учење по одредената област.

Успешната менаџмент стратегија на здравствените институции треба да се заснова на воспоставување, развој и зајакнување на културата на квалитет што активира различни ситуации и настани вклучувајќи ги¹⁵:

- Осознавање на медицински грешки од различни болници кој завршиле со трагични резултати, а биле објавени во медиумите;
- Зајакнување на менаџмент тимот со зголемување на интересот за квалитетот на здравствените услуги за пациентите;
- Зголемување или намалување на должината на хоспиталниот престојот под одредени услови кое е во корист на пациентите а со тоа и на болницата;
- Постојано да се настојува достапноста на одредени здравствени услуги што доведува до незадоволство кај персоналот и пациентите;
- Да се понудат нови решенија за подигање на свеста за потенцијалот на здравствените установи да промовираат мултидисциплинарна заштита. Каде што се согледува нивната способност да понудат поквалитетна здравствената нега.

Влијанието на сите овие наведени ситуации треба да се земат предвид при креирање на активности за спроведување на менаџмент стратегија во една здравствена установа.

Исто така, при креирањето на ефикасен модел на стратегија да се користи и искуството на оние болници каде што се согледани промените на условите на плаќање (плати за перформанси стимуланси, приспособувања и надомест), во придонесот на нивното работење, како да се искористат и можностите за подобрување на квалитетот. Таквите фактори потенцијално би можеле да дејствуваат и предизвикуваат организациски и структурни промени.

15) Silow-Carroll S., Alteras T., Jack A. Hospital Quality Improvement: Strategies and Lessons From U.S. Hospitals Meyer Health Management Associates (2007 April)



Модерната практика на медицина признава дека пациентите не се само пасивни примачи на здравствени совети и процедури од страна на здравствените професионалци, тие имаат активна улога во сопствената нега. Една од главните активности е правилната проценка на потребите и барањата на корисниците. За да се има целосна проценка на квалитетот на здравствената заштита потребни се најмалку три страни: лекар, други здравствени работници, како и пациентот. Потенцијалните пациенти, здравствени корисници, исто така се заинтересирани за квалитетот на нивните здравствени услуги¹⁶. Целта на овој труд е да се анализира придонесот што корисниците можат да го дадат за согледување и подобрување на здравствените услуги, за да се преземат активности за правилно креирање на менаџмент стратегија.

Во тој контекст се доделени три главни улоги на корисниците:¹⁷

- Како оценувачи на квалитетот и обезбедување на информации кои им овозможува на другите да се оцени истиот квалитетот;
- Како партнери кога се однесува за квалитетот на здравствените услуги кои се нудат во системот на здравствената заштита;
- Како реформатори во здравствената заштита, потенцирајќи ја нивната улога за подобрување на здравствената нега која ја добиваат.

Пристапот до процесот на здравствена заштита и ставовите на корисниците за пристапот до здравствена заштита се едни од главните елементи на кои треба да се посвети внимание кога во фокус е интересот на корисникот. Корисниците на здравствени услуги треба да имаат информации за придобивките од концентрацијата на здравствените услуги.

Утврдувањето на ефикасноста на понудената здравствена нега е исто така важен елемент од принципите и активностите кои се насочени кон корисниците и одредувањето на нивната централна позиција во добивањето на здравствени услуги. Пациентите се природно загрижени за третманите што ги добиваат дали ќе им помогнат. Една од активностите за креирање на правилна менаџмент стратегија е ефикасноста на здравствените технологии која се утврдува од контролираните испитувања. Од страна на доброволното учество во таквите испитувања, корисниците на здравствени услуги имаат примарна улога во утврдување на ефикасноста на третманите за идните генерации на пациентите. Регрутирањето на пациентите за контролирани испитувања не е лесно, не само поради етичкиот момент во

16) Терминот „корисник“ е донесен за да се вклучат не само сегашните и минатите пациенти, но и потенцијалните корисници на здравствени услуги, каде што интересите на секоја група не се секогаш исти.

17) Stephen H. Bush, MD; Michael R. Lao, MD; Kathy L. Simmons, RN; Jeff H. Goode, Patient Access and Clinical Efficiency Improvement in a Resident Hospital-based, (2007)



испитувањето, туку и поради користа од истото. Лекарите треба да бидат сигурни и со цврсти докази да го докажат и потврдат истото.¹⁸ Давање на повеќе информации на пациентите пред испитувањата го подобрува нивното учество и контрола во испитувањата и се во корист за идните генерации.

Раководителите во здравствената установа кои се одговорни за менаџирање и извршувањето на здравствените услуги во болниците се соочуваат со тест за тоа како да се прошират капацитетите на болницата за да бидат повеќе профитабилни и попродуктивни. Една од активностите е континуирано унапредување на стратегијата за развој на здравствената установа со цел за правилно креирање на менаџмент стратегија која е поделена во неколку насоки.

Стекнување на нови корисници и задржувањето на веќе постоечките е секојдневна борба на топ менаџментот. Важен фактор за поголема афирмација на организацијата е маркетингот како активност на поврзување со потрошувачите на производите и корисниците на услугите. А негова улога е да го зголеми бројот на потрошувачи и фреквенцијата на купување, со истовремено подобрување на производната програма и системот на продажба на производите. Маркетингот треба да се сфати како култура на однесување кон потрошувачите.¹⁹ Денес конкуренцијата треба да се посматра преку нејзината динамика на антиципирање на промените, односно преку маркетинг-стратегијата како наука и вештини за согледување и креирање на производната и/или услужната програма во согласност со промените на пазарот.²⁰

Еден од важните елементи за правилна стратегија на една здравствена установа е одржување и поттикнување на доверба со лекарите и нивна размена на специјалности во нивната работа како во болницата така и на ниво на цела држава. Во секој случај креирањето и имплементирањето на правилна менаџмент стратегија е флексибилен процес на континуирано унапредување преку следење на позитивните промени во окружувањето и постојано иновирање со креативни корисни идеи.

18) Jennifer N. E., Silow-Carroll S., Lashbrook A. (2011) Achieving Efficiency: Lessons

19) Miceski T., Pasovska S. Процес на промени во маркетинг стратегијата и структурата (2013)

20) Трајко Мицески, Создавање и одржување на конкурентската предност на претпријатијата преку градење на маркетинг стратегија, Годишен зборник (2011)



6. Заклучок

Денес на широките пазари не се добива конкуретска предност само со имитирање на веќе креирана стратегија, туку и со добро осмислена, иновирана, формулирана, позитивно прифатена извршена стратегија. Извршувањето на стратегијата е успешно кога врвните менаџери избираат соодветна организациска структура, култура и лидерство за нејзино остварување.

За успешна и интегрирана здравствена установа во целокупниот здравствен систем голема е потребата од постоење на менаџери лидери кои заедно со лекарите со соодветна обука за менаџмент вештини и поддршка од средината ќе треба да покажат компетентност во работата.

Културните вредности имаат големо значење за менаџментот, кој треба да се поставени како еден од главните приоритети во управувањето со една здравствена установа. Како основа за развој на институционалната рамка за управување со човечкиот потенцијал, посебно со вработените на конкретните оддели каде што на прво место е хуманоста.

Исто така во трудов е направено и емпириско истражување кое се базираше врз хипотезата дека задоволството на корисниците од понудените здравствените услуги и третман на ИВФ одделот, по завршувањето на истиот, има влијание врз нивната одлуката за продолжување на користење на здравствените услуги во болницата.

Целта на ова истражување беше согледување на информации за влијанието на инпутот на една внатрешна единица, преку аутпутот на друга внатрешна единица до согледувањето на ефикасност на целата здравствена установа и факторите кои влијаат на истата.

Сумарниот заклучок од ова истражување е дека постојат размислувања во однос на тоа дека задоволството на пациентите од ИВФ третманот има влијание врз нивната одлука да продолжат да ги користат здравствените услуги во болницата на конкретните оддели.

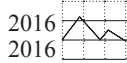
Преферирање на активности за правилно креирање и имплементација на менаџмент стратегија во здравствена установа со посебен осврт на креирањето на ефикасен модел на стратегија со фокус на корисниците и давателите на услугите кој претставува здрава основа за одржување на конкуретска предност на една здравствена установа.

Креирањето и имплементирањето на правилна менаџмент стратегија е флексибилен процес на континуирано унапредување преку следење на позитивните промени во опкружувањето и постојано иновирање со креативни и корисни идеи.



7. Литература

- Bush, H. S., Lao, R. M., Simmons, L. K., Goode, H. J. (2007) Patient Access and Clinical Efficiency Improvement in a Resident Hospital-based Women's Medicine Center Clinic, [www.ajmc.com/Patient %20Access%20and%20Clinical% 20Efficiency%20Improve ment.pdf](http://www.ajmc.com/Patient%20Access%20and%20Clinical%20Efficiency%20Improvement.pdf)
- Eight Dimensions of Patient-Centered Care.//[www.nationalresearch.com/productsand-solutions/ patient and-family-experience/eight-dimensions-of-patient-centered-care/](http://www.nationalresearch.com/productsand-solutions/patient-and-family-experience/eight-dimensions-of-patient-centered-care/)
- Integrated Leadership for Hospitals and Health Systems: Principles for Success (2015), American Hospital Association (AHA), American Medical Association (AMA), <http://www.aha.org/content /15/ahaamaintegrleadership.pdf>
- Jennifer, N. E., Silow-Carroll, S., Lashbrook, A. (2011) Achieving Efficiency: Lessons from Four Top-Performing Hospitals, Synthesis Report, Health Management Associates, The Common wealth Fund, www.commonwealthfund.org/media//publications/casestudy/2011/jul/1528edwards_achieving_efficiency_synthesis_four_top_hosp_v3.pdf
- Miceski, T., Pasovska S. (2013) Процес на промени во маркетинг стратегијата и структурата. Економски Факултет, Универзитет Гоце Делчев, Штип
- Мицески, Т. (2011) Создавање и одржување на конкурентската предност на претпријатијата преку градење на маркетинг стратегија, Годишен зборник. Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
- Мицевски, Т. (2010) Liderstvo со високи перформанси со осврт во здравството, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип.
- Mirmirani, S., Pasqua, A. J. (2008) Health Care Efficiency In Transition Economies: An Application Of Data Envelopment Analysis, International Business & Economics Research Journal – February 2008, Volume 7, Number 2
- Silow-Carroll, Sh., Alteras, T., Jack, A. (2007) Hospital Quality Improvement: Strategies and Lessons From U.S. Hospitals Meyer Health Management Associates April, //www.commonwealthfund.org/usrdoc/Silow-Carrollhospqualityimprovestrategieslessons1009.pdf
- Sobkowski, M., Opala, T. (2014) Practical aspects of change management at the Obstetrics and Gynecology Clinic at the University Hospital of Medical Sciences in Poznań, Poland, Annals of Agricultural and Environmental Medicine, Vol 21, No 2, 314–319.



Chilingerian, J.A., Sherman, H.D. (1990) Managing Physician Efficiency and Effectiveness in Providing Hospital Services, *Health Service Management Research*, Vol. 3, No. 1, 3-15

Yi-Horng, Lai (2012) The Clinic Efficiency of Department of Obstetrics and Gynecology in Taiwan Scientific & Academic Publishing. *Public Health Research* p-ISSN: 2167-7263 e-ISSN: 2167-7247 2013; 3(1): 1-7
doi:10.5923/j.phr.20130301.01



ЗАДАЧИ НА ФИНАНСИСКАТА ФУНКЦИЈА ВО КОМПАНИИТЕ

Никола Горгиевски¹

Апстракт

Финансиската функција претставува една од четирите основни деловни функции во компанијата, кои опфаќаат: набавна функција, производна функција, продажна функција и финансиска функција. Тргувајќи од значењето на финансиската функција за успешно извршување на вкупната репродукција на компанијата, во излагањето во овој труд ќе се потрудам во елементарни црти да ги анализирам основните задачи на финансиската функција во компанијата. Ова од логичниот факт што улогата на финансиската функција најдобро може да се согледа преку спознавање на нејзините задачи. Посебно треба да се нагласи дека суштината на деловните финансии ја чини, всушност, извршувањето на финансиската функција на компанијата, во склоп на интегралниот процес на репродукција.

Клучни зборови: *финансии, задачи, значење, репродукција.*

1) Студент на постдипломски студии, насока МБА менаџмент, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, nikolabube@yahoo.com



TASKS OF FINANCIAL FUNCTION IN COMPANIES

Nikola Gorgievski

Abstract

The financial function is one of the core business functions in the company, which include: cost function, production function, sales function and financial function. Considering the importance of the financial function for the successful execution of the overall reproduction of the company, in this work I will do my best to present in simple the main tasks of the financial function in the company. This is the logical fact, because the role of the financial function can best be seen through the realization of its objectives. It should be particularly emphasized that the essence of business finance represent actually the performance of the financial function of the company, as part of an integral process of reproduction.

Keywords: *finances, tasks, significance, reproduction.*

Вовед

Основна карактеристика на пазарните услови на стопанисување е дека секој економски процес започнува и завршува со пари, односно вложувања во поединечните фази на процесот на репродукција. Притоа прашањето за трансформација на парите во процес на репродукција претставува подрачје на циркулација на средствата, додека прашањето на набавки и враќањето на паричните средства претставува подрачје на финансиските односи.

Анализата на процесот на проширена репродукција води кон заклучокот дека нема и не може да има материјални текови во процесот на репродукција без истовремено одвивање и на финансиски (парични) текови. Со други зборови, не може да се одвива набавната, производната и продажната функција на компанијата без истовремено одвивање на финансиската функција. Може да се каже дека финансиската функција на компанијата има најзначајна улога во интегралниот систем на деловните функции на компанијата, бидејќи таа ја врши централната функција на текот на репродукцијата. Неопходно е да се спомене дека паричните средства се потребни за набавка на средства за работа, набавка на предмети за работа, како и исплата на плата за вработените. Исто така, меѓусебните економско-финансиски односи помеѓу стопанските субјекти се регулираат со посредство на финансиски средства кои во кружниот тек



се трансформираат во стока, услуги, работна сила и останати фактори на кружниот тек на финансиските средства. Врз основа на изнесеното може да се заклучи дека финансиската функција е една од основните функции во претпријатието, која има свои посебни задачи. Аналогно на тоа, од ефикасното извршување на нејзините задачи зависи и извршувањето на задачите на сите останати функции во компанијата.

1. Задачи на финансиската функција

Финансиската функција на компанијата треба да се набљудува во меѓусебната поврзаност со останатите примарни репродукциони функции: набавната, производната и продажната функција. Аналогно на тоа, задачите на финансиската функција на компанијата, од аспект на меѓусебната поврзаност, се однесуваат главно на следново:

- 1) Планирање на финансиските средства;
- 2) Обезбедување на финансиските средства (за набавната и производната функција);
- 3) Продажба на производот и наплата на побарувањата по таа основа.

Наведените задачи на финансиската функција укажуваат дека тековите на репродукција се движат во следната низа: финансиска - набавна - производна - продажна - финансиска функција. Практичните искуства покажуваат дека е можно репродукционите текови да се насочат и без производната функција, така што тој се движи во следната низа: финансиска - набавна - продажна - финансиска функција. Исто така, репродукционите текови можат да бидат насочени кон финансиските односи помеѓу набавната и финансиската функција, кога се во прашање авансите и работот при поголеми количини на набавки, односно помеѓу продажната и финансиската функција, кога се работи за каса-сконтото за предвремена наплата на побарувањата.

Меѓутоа, треба да се има предвид дека во литературата се присутни многу различни пристапи во дефинирање на задачите на финансиската функција на компанијата. Тоа произлегува од логичниот факт дека содржината и улогата на финансиската функција на компанијата најдобро може да се согледа преку сознанието за нејзините задачи. Аналогно на тоа, а тргнувајќи од современите услови на работење на компаниите, корисно е да се споменат неколку главни задачи на финансиската функција на компанијата:²

2) Ivanis M., Nestic S., “Poslovne finansije”, Univerzitet Singidum, Beograd, 2011



1. Прибирањето на парични средства на компанијата потребни за нормален тек на работата во компанијата, како прва задача на финансиската функција, тргнува од потребата да се обезбедат парични средства од сопствени извори, т.е. преку самофинансирање, а само дополнителните парични средства да се обезбедуваат од туѓи извори на средства.
2. Користење на паричните средства во работењето на компанијата – како втора задача на финансиската функција, тргнува од потребата да секое плаќање се врши со најрационални инструменти за плаќање, при што плаќањата треба да бидат извршени брзо и ефикасно.
3. Ускладување на динамиката на приливот на паричните средства со роковите на доспеаните обврски кон нивните извори - како трета задача на финансиската функција се однесува, всушност, на ликвидноста на компанијата. Во таа смисла, практичните искуства покажуваат дека успешното извршување на финансиската функција се мери токму преку степенот на ликвидноста, односно неликвидноста на компанијата. Меѓутоа, неликвидноста на компанијата може да биде предизвикана и со нарушувањата во стоките текови, така што со дејството на финансиската функција истата може привремено да се намали или отстрани.
4. Регулација на паричните текови и следење на финансиските односи во компанијата - како четврта задача на финансиската функција, се однесува главно на следното:
 - а) подмирување на краткорочните и долгорочни потреби за парични средства;
 - б) вложување на вишокот на слободните парични средства;
 - в) користење на средствата од заедничките фондови формирани на ниво на компанијата.

Контрола на употребените парични средства во кружниот тек на компанијата - петтата задача на финансиската функција се однесува на контролата на рационалната употреба на паричните средства. Притоа, контролата на употребените парични средства посебно ги акцентира следните прашања:

- а) дали паричните средства во работењето на компанијата се користат во согласност со законските прописи и акти на деловните политики на компанијата;
- б) дали паричните средства се користат рационално во сите фази на процесот репродукција. Со цел да се воспостави оптимална комбинација на големината и структурата на средствата и нивните



извори, финансиската функција треба да ги контролира резервираните парични средства во сите фази на нивното кружно движење.

За разлика од наведените пристапи во врска со класификацијата на задачите на финансиската функција треба да се нагласи дека во финансиската литература егзистираат исто така и теоретски пристапи, кои на поинаков начин ги систематизираат основните задачи на финансиската функција. Имено, постојат автори кои сметаат дека задачите на финансиската функција на компанијата треба да се групираат во две основни групи, и тоа : а) примарни (основни или темелни) задачи и б) секундарни (тековни или оперативни) задачи на финансиската функција.

Примарните задачи на финансиската функција на компанијата се оние задачи кои се непосредно поврзани со процесот на репродукција, т.е. тоа се задачи од чие извршување директно зависи одвивањето на процесот на репродукција. Овие задачи на финансиската функција опфаќаат:

- а) прибирање на паричните средства;
- б) употреба (вложување) на паричните средства;
- в) усогласување на рокот на употреба на средствата и роковите на расположливоста на изворите.

Секундарни задачи на финансиската функција се оние задачи кои се поврзани посредно за процесот на репродукција. Со други зборови, тоа се оние задачи со чие извршување се остваруваат потребните услови за извршување на наведените примарни задачи на финансиската функција. Секундарните задачи на финансиската функција ги опфаќаат следните активности:

- а) вложување на парите;
- б) контрола на документите поврзани со употребата на парите и надзор над рационалната употреба на паричните средства;
- в) водење на оперативни (вонсметководствени) евиденции;
- г) финансиско планирање;
- д) финансиска анализа;
- ѓ) финансиско информирање.

Во контекст на обработка на проблематиката на основните задачи на финансиската функција на компанијата, секако треба да се спомене и тоа дека треба да се прави јасна разлика помеѓу финансиската функција и сметководствената функција на компанијата, бидејќи постојат автори кои ги поврзуваат финансиската со сметководствената функција и зборуваат за финансиско-сметководствена функција на компанијата. Меѓутоа, треба да се има предвид дека поврзаноста помеѓу финансиската



и сметководствената функција е само техничка, но не и од содржинска природа. Имено, финансиската функција се однесува на финансиското работење на компанијата, додека сметководствената функција претставува вредносно изразување на финансиското работење. Заради тоа сметководствената функција по својата природа е со пасивен карактер, бидејќи се сведува на стручно евидентирање на сите деловни промени, додека финансиската функција на компанијата по својата природа игра активна улога, од причина што таа се врши преку голем број на сложени трансакции и операции.

1.1. Примарни задачи на финансиската функција

Од досега изнесеното може да се согледа сложеноста на финансиската функција на компанијата која произлегува првенствено од сложеноста на нејзините задачи. Иако се покажа дека задачите на финансиската функција се обемни и сложени, сепак тие се и во доволна мера хомогени, што дава можност за јасно разграничување на финансиските функции од останатите функции во компанијата. Од друга страна, хомогеноста на задачите на финансиската функција овозможила и нивно групирање во соодветни групи на задачи, и тоа: примарни и секундарни задачи на финансиската функција на компанијата. Аналогно на наведеното, во контекст на оваа точка, нашето внимание понатаму ќе го насочиме кон приказ на примарните задачи на финансиската функција.

Примарните задачи на финансиската функција ги опфаќаат оние задачи кои се непосредно поврзани со процесот на репродукција, односно тоа се оние задачи од чие извршување директно зависи одвивањето на процесот на репродукција. Овие задачи на финансиската функција на компанијата опфаќаат:

1. прибирање на парични средства;
2. употреба (вложување) на паричните средства;
3. ускладување на рокот на употреба на средствата и рокот на расположливоста на изворите.

Прибирањето на паричните средства претставува прва и основна задача на финансиската функција, која овозможува да започне процесот на репродукција, со трансформација на паричните средства во стоквен облик на средства. Во врска со тоа, задачата на финансиската функција е да прибере парични средства во обем кој ќе биде доволен да се ангажираат (набават) потребните средства, во цел за извршувањето на процесот на репродукција. Според тоа, една од најважните задачи на финансиската функција е токму обезбедување на парични средства кои се потребни



за одвивање на процесот на проста и проширена репродукција на компанијата. Во овој процес на прибирање на парични средства задачата на финансиската функција е да води сметка за следните прашања:

- Вкупен износ на потребни парични средства, којшто се утврдува со помош на различни методи на финансиско планирање, а врз база на реално утврдени потреби на компанијата за парични средства.
- Моментот на потреба на средствата и временска ангажираност на средствата, коишто се утврдуваат преку планирање на динамиката на подмирување на потребата за средства и предвидување на временската ангажираност на средствата. Аналогно на ова, за краткорочна ангажираност на средствата е потребно е да се обезбедат краткорочни извори, а за долгорочна ангажираност, долгорочни извори на финансирање.
- Можните потенцијални извори на финансирање, во смисла на интерни и екстерни извори, односно сопствени и туѓи извори. Притоа, интерните извори потекнуваат од акумулацијата и амортизацијата на компанијата, додека екстерните извори на финансирање по правило потекнуваат од кредитните средства-долгорочни и краткорочни, лизинг и факторинг аранжмани, како и сопствени извори.
- Цени и други услови за прибирање на средства, во смисла на висината на каматната стапка, рокот на враќање на средствата, инструментите за обезбедување на плаќањето, мерки за санкционирање во случај на доцнење за враќање на средствата итн. Сето ова е посебно важно ако се користат туѓи извори на парични средства.

Употреба (вложување) на паричните средства - по своето значење претставува, исто така, важна задача на финансиската функција, како што е и прибирањето на средствата. Имено, финансиската функција на компанијата мора да води сметка за тоа набавените парични средства рационално да се вложат и употребат во сопствениот или туѓ процес на репродукција, преку краткорочни или долгорочни финансиски пласмани, затоа што нерационалната употреба на средствата негативно ќе се одрази на рентабилноста на компаниите. Прибирањето на паричните средства преку вложување во сопствениот процес на репродукција се трансформираат во материјални вредности, додека кај финансиските пласмани истите се трансформираат во долгорочни и краткорочни побарувања по таа основа. За да се оствари оваа задача, финансиската функција на компанијата пред вложување на паричните средства мора да води сметка за следното:

- Обликот на употреба на средствата, имајќи предвид дека намената, односно употребата на средствата го одредува и нивниот извор. Во



врска со ова, за финансиската функција од посебна важност е обликот на употреба или намената на прибраните парични средства, односно дали средствата ќе се употребат за долгорочни вложувања во основни средства, вложување во трајни обртни средства, за краткорочни и долгорочни финансиски пласмани, краткорочно вложување во привремени залихи, финансирање на купувачите и сл.

- Временска употреба на паричните средства (ангажираност), што претставува важно прашање бидејќи од него зависи рокот на враќање на вложените средства и времето на мобилизација на ангажираните средства (краткорочни вложувања до една година и долгорочни вложувања преку една година).
- Очекуван принос на вложените средства, во смисла на тоа дека финансиската функција мора да настојува да со употребата на паричните средства се оствари максимален принос (рентабилност) на вложените средства, што придонесува за вкупната рентабилност на компанијата.
- Можен ризик при вложувањето, од аспект на тоа дека ризикот е важен лимитирачки фактор при употребата на паричните средства. Со цел да можниот ризик се сведе на најмала можна мерка, потребно е финансиската функција на компанијата претходно да ги провери бонитетот и кредитната способност на корисникот на паричните средства, неговата задолженост, финансискиот резултат на работење, краткорочната и долгорочна финансиска рамнотежа, репродуктивната способност, време на имобилизација на средствата и сл.

Усогласување на рокот за имобилизација (ангажираност) на средствата и рокот на расположивоста на изворите на средствата претставува важна примарна задача на финансиската функција на компанијата, од причина што секоја нивна неусогласеност најчесто има за последица неликвидност на компанијата и зголемување на трошоците на финансирање. Временски гледано, паричните средства се вложуваат: а) на краток рок до 1 година, б) на среден рок (од 1 до 5 години), в) на долг рок (над 5 години). Од друга страна, за рокот на расположивоста на изворите на средства исто така е карактеристично дека можат да бидат краткорочни, среднорочни и долгорочни. Имајќи го предвид фактот дека роковите на вложувањето на средствата често се неусогласени со роковите на расположливите извори на средства, клучната и централна задача на финансиската функција е константно усогласување на роковите на ангажираноста на средствата со роковите на изворите на средствата.



³Во такви услови, задачата на финансиската функција е да дејствува на средствата во активата и на изворите на средствата во пасивата, во правец на нивно постојано усогласување. Континуитетот на нивното ускладување финансиската функција го постигнува преку повеќе начини:

- Трансформација на вложувањата од еден облик во друг, при што се менува и времето на имобилизација на средствата, односно тоа се скратува или продолжува.
- Забавување или забрзување на ангажираноста на истиот облик на вложување, бидејќи преку забрзување на мобилизацијата на средствата се скратува и времето во кое вложените парични средства повторно се враќаат во паричен облик во кружниот тек на процесот на репродукција. Исто така, важи и спротивното, односно преку забавената мобилизација на средствата се продолжува и времето во кое вложените парични средства повторно се враќаат во паричен облик.
- Трансформација на еден облик на средства во друг облик на извори на средства, на кој начин се продолжуваат или скратуваат роковите на расположливите извори - на пример, со трансформација на краткорочниот кредит во долгорочен кредит се продолжува рокот на расположливост на тој извор.
- Промена на рокот на расположливоста на истиот облик на извор - на пример, продолжување на рокот за враќање на долгорочниот кредит.
- Супституција на постоечкиот извор со нови извори - на пример, супституција на кредит за финансирање со средства од фондови.
- Планирање и усогласување на потребните средства и расположливите извори и тоа од аспект на ангажираноста и структурата на изворите на средствата, како и од аспект на рокот на расположливоста на средствата, врз основа на што финансиската функција може да ја оцени идната финансиска ситуација, со цел за навремено дејствување во правец на остварување на посакуваната финансиска состојба на компанијата.

Имајќи го предвид фактот дека промените на расположливите средства и расположливите извори на средства не се движат секогаш во иста насока, односно може да се случи да едните се покачуваат, а другите намалуваат и обратно, тоа имплицира појава на кусок или вишок на средства, кои треба да ги елиминира токму финансиската функција. При извршување на оваа примарна задача – усогласување на рокот на ангажираност на средствата и рокот на расположливите извори, финансиската функција на компанијата

3) Bodie Z., Kane A., Marcus A., “Investments”, McGraw-Hill Education, 2005.



се потпира на следното:⁴

- хоризонтални и вертикални правила на финансирање;
- плански и реален биланс на успех и биланс на состојба;
- план на нето тековите на вкупните средства;
- план на нето тековите на парите;
- план на тековите на обртниот фонд;
- план на приливот и одливот на паричните средства.

Врз основа на изложеното може да се заклучи дека основните или примарните задачи на финансиската функција го сочинуваат, пред сè, обезбедувањето на потребните парични средства за нормално работење на компанијата, како и рационалната употреба на овие парични средства во процесот на репродукција. Со други зборови, реализацијата на примарните задачи на финансиската функција треба и мора да обезбеди најрационална циркулација на паричните средства во компанијата, со цел компанијата да работи поефикасно и да постигне што е можно подобри финансиски резултати.

1.2. Секундарни задачи на финансиската функција

Врз основа на досега изнесеното, јасно се воочува значењето на финансиската функција на компанијата. Секундарните задачи на финансиската функција ги опфаќаат оние задачи кои се посредно поврзани со процесот на репродукција.

Во секундарните задачи на финансиската функција спаѓаат:⁵

1. Користење на паричните средства;
2. Контрола на паричните документи и надзор на рационалната употреба на средствата;
3. Водење на оперативна евиденција;
4. Финансиско планирање;
5. Финансиска анализа;
6. Финансиско информирање.

Вложување на парите – постапките и инструментите на користење на средствата се различни, што зависи од намената на средствата и законските прописи во земјата. Во областа на платниот промет инструментите можат да бидат безготовински и готовински. Кај безготовинските исплати се врши преку прекнижување на паричниот износ од сметката на должникот

4) Atrill P., “Financial Management for Decision Makers fifth edition”, FT Prentice Hall, 2009.

5) Ivanis M., Nestic S., “Poslovne finansije”, Univerzitet Singidum, Beograd, 2011.



на сметката на доверителот. Кај готовинската исплата средствата преминуваат физички и непосредно од еден економски субјект во друг. Аналогно на наведеното во практиката на компаниите искористувањето на парите се врши по неколку различни основи:

- од една на друга депозитна сметка – на пример од жиро-сметката на сметката на резервните средства и обратно;
- од жиро-сметката во благајната на компанијата и обратно;
- искористување на паричните средства во домашна валута за купување на девизните средства и обратно;
- за исплата на обврските на доверителите, односно враќање на средствата на нивните извори - на пример, исплата на достасаните обврски кон добавувачите, кредиторите, фондовите на компанијата, корисниците надвор од компанијата, на вработените преку платите и сл.
- за финансиското планирање на паричните средства, односно врзување на парите во побарувања - на пример орочување на паричните средства во банка, одобрување на кредит на друга компанија, заеднички вложувања во земјата и странство и сл.
- вложување на парите во хартии од вредност – меници, обврзници, комерцијални записи, акции, сертификати итн.

Контрола на паричните документи и контрола на употребата на средствата – како задача на финансиската функција се врши пред секое користење на паричните средства. При контрола на паричните документи финансиската функција се повикува на законските прописи, договорите и нормативите кои поблиску ја регулираат областа на вложување на паричните средства. Оваа задача на финансиската функција се состои во контрола на употребените парични средства, односно давање одговор на прашањето дали промените на обликот на средствата се врши во границите на предвидениот обем и структура на средствата. Притоа, за финансиската функција на компанијата од посебно значење се следните облици на контрола и надзор:

- контрола на паричните документи, односно на платниот промет;
- контрола на благајничкото работење на компанијата;
- контрола на состојбата и наплатата на побарувањата од купувачите;
- контрола на доспеаните обврски кон добавувачите, вложувачите на средствата, банките и другите доверители;
- контрола на останатите обврски и побарувања;
- контрола на примените и издадените инструменти за осигурување на плаќањата;



- надзор на залихите на суровините и материјалите, готовите производи, состојбата на побарувањата и другите облици на користење на средствата.

Водење на оперативна евиденција – врши финансиска функција, пред сè, со цел на остварување на постојан увид во состојбата и движењето на паричните средства, односно поради остварување на увид во финансиските информации кои се релевантни за извршување на нејзините останати примарни и секундарни задачи. Обемот на евиденциите зависи од разграничувањето на активностите помеѓу финансиската и сметководствената функција, како и од ажурноста на книговодствената евиденција. Примерите од практиката покажуваат дека во случаите кога книговодствената евиденција е неажурна, финансиската функција води посебна евиденција и тоа најчесто во врска со краткорочните и долгорочните обврски и побарувања. Во практиката финансиската функција на компанијата најчесто ја води следната евиденција:

- состојба на депозитните сметки;
- состојба на хартиите од вредност и полисите за осигурување;
- примените парични документи;
- заеднички вложувања од странство;
- обврски и побарувања кон доверителите и должниците;
- благајнички дневник.

Финансиско планирање – како секундарна задача на финансиската функција се однесува на планирање на потребниот обем на средства, потребното време за вложување на средствата, потенцијалните извори на средствата, како и цената на прибраните средства за репродукциониот тек на компанијата. Во делот на вложувањето на финансиските средства неопходно е да се испланира наменско вложување на средствата, приносите кои се очекуваат од вложените средства и можниот ризик од вложување на средствата.⁶

Секој финансиски план треба да се заснова на рационалното користење на паричните средства во процесот на репродукција на компанијата. Од квалитетот на финансиското планирање во голема мера зависи извршувањето на примарните и секундарните задачи на финансиската функција, а со тоа и извршувањето на процесот на репродукција на компанијата. За финансиската функција и извршувањето на нејзините задачи од посебно значење е планирањето на ликвидноста и на долгорочните вложувања. Меѓутоа, многу често финансиското

6) Aryasri A R, “Managerial Economics and Financial Analysis”, The Mc Graw-Hill Companies, 2007



планирање се сведува само на сочинување на плански биланс на состојба, плански биланс на успех и план на паричните текови. Притоа, планирањето на паричните текови опфаќа:

- план на нето текот на вкупните средства;
- план на нето текот на парите;
- план на текот на обртниот фонд;
- план на приливот и одливот на парите.

Финансиска анализа – како секундарна задача на финансиската функција треба да обезбеди неопходни информации за донесување на идните финансиски одлуки. Нејзиното значење се гледа во обезбедување на релевантни информации кои се однесуваат на прибирање и вложување на парични средства и усогласување на роковите на вложување на средствата со роковите на расположливоста на изворите на средствата. Може да се каже дека финансиската анализа во практиката го опфаќа, главно, следното:

- анализа на билансот на состојба и билансот на успех на компанијата;
- анализа на финансиската ефикасност на извршените вложувања во основни средства и трајни обртни средства;
- анализа на сопствените и туѓи извори на средства, како степен на задолженост на компанијата;
- анализа на условите на ликвидноста и потенцијалните извори на неликвидност;
- анализа на финансиските пласмани – условите за пласман на средствата, бонитетот на корисниците на пласманите, враќање на планираните средства и сл.;
- анализа на текот на парите, обртните фондови, приливот и одливот на пари итн.

Финансиско информирање - како секундарна задача на финансиската функција е од голема важност за водење на финансиската деловна политика на компанијата. Финансиското информирање е неопходно да ги опфати сите оние финансиски информации кои се значајни и корисни за примена на современ начин на финансиско одлучување во компанијата. Без квалитетни, брзи и редовни финансиски информации не може ниту да се замисли успешно работење на компанијата. Извори на податоци за финансиски информации се основните биланси и евиденции: биланс на состојба, биланс на успех, книговодствени и сметководствени евиденции. Во контекст на наведеното може да се каже дека меѓу информациите на финансиската функција во компанијата посебно значење имаат:



- информации за финансиската состојба на компанијата;
- информации за ликвидноста на компанијата;
- информации за рентабилноста на вложувањата и работењето;
- информации за тековите на паричните средства;
- информации за состојбата на депозитните сметки;
- информации за состојбата на долговите и побарувањата;
- информации за тековите на финансирање.

Заклучок

Сложеноста на финансиската функција на компанијата произлегува првенствено од сложеноста на нејзините задачи. Иако задачите на финансиската функција се обемни и сложени, сепак тие се во доволна мера хомогени, што дава можност за јасно разграничување на финансиските функции од останатите функции во компанијата. Од друга страна, хомогеноста на задачите на финансиската функција овозможила и нивно групирање во соодветни групи на задачи, и тоа: примарни и секундарни задачи на финансиската функција на компанијата.

Примарните задачи на финансиската функција ги опфаќаат оние задачи кои се непосредно поврзани со процесот на репродукција, односно тоа се оние задачи од чие извршување директно зависи одвивањето на процесот на репродукција. Овие задачи на финансиската функција на компанијата опфаќаат: прибирање на парични средства, употреба (вложување) на паричните средства, усогласување на рокот на употреба на средствата и рокот на расположливоста на изворите.

Секундарните задачи на финансиската функција ги опфаќаат оние задачи кои се посредно поврзани со процесот на репродукција: користење на паричните средства, контрола на паричните документи и надзор на рационалната употреба на средствата, водење на оперативна евиденција, финансиско планирање, финансиска анализа и финансиско информирање.

Користена литература

- Ivanis M., Nestic S., “Poslovne finansije”, Univerzitet Singidum, Beograd, 2011.
- Aryasri A R, “*Managerial Economics and Financial Analysis*”, The Mc Graw-Hill Companies, 2007.
- A.Helfert Erich, “*Financial Analysis Tools and Techniques: A Guide for Managers*”, The Mc Graw-Hill Companies, 2001.
- Atrill P., “*Financial Management for Decision Makers* fifth edition”, FT Prentice Hall, 2009.
- Bodie Z., Kane A., Marcus A., “*Investments*”, Mc Graw-Hill Education, 2005.



ТИМОВИТЕ КАКО ФАКТОР ЗА ЕФИКАСНО РЕАЛИЗИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Горица Стојанова
проф. д.р Еленица Софијанова

Апстракт

Тимската работа се смета како модерна форма на организирање на врвот на скалата на управување. Принципот на работа во тим е сè почеста денес, речиси секоја општествена организација смета дека примената на овој принцип значително ја зголемува ефикасноста во работењето на организацијата и го подобрува нејзиниот квалитет. Како предмет на истражување е тимската работа, односно согледување на состојбата на тимското работење во организациите во Република Македонија, поради анализа на карактеристиките кои ги поседуваат и промените кои треба да ги вградуваат заради постигнување на атрибутите на современ ефективен тим во организациите.

Клучни зборови: *тим, тимска работа, ефективност, ефективен лидерски тим.*



TEAMS AS A FACTOR FOR EFFECTIVE TO REALIZE STRATEGY THE ORGANIZATION

MPhil Gorica Stojanova
Prof. Dr Elenica Sofijanova

Abstract

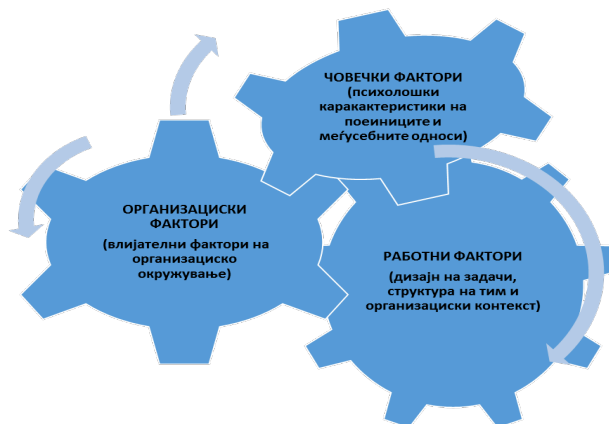
Teamwork is considered as a modern form of organizing the top of the scale of management. The principle of team work is becoming more today, almost every social organization believes that the application of this principle greatly increases the efficiency of the organization and improve its quality. Subject of the research is teamwork, or comprehending the situation of teamwork in organizations in the Republic Macedonia, due to analysis of the characteristics they possess and the changes to be incorporated in order to achieve the attributes of a contemporary effective team in organizations.

Key words: *team, teamwork, efficiency, effective leadership team.*

Вовед

Светот денес се соочува со многу промени во врска со начинот на живот и работа на секој поединец. Организациската стратегија станува клучен фактор во тоа како една организација е успешна или не, односно објаснува како во истите услови за работа организациите да постигнат подобри резултати од другите. Денес речиси секоја општествена организација смета дека при успешна примена на принципот на тимска работа значително ја зголемува ефикасноста и го подобрува квалитетот на работењето. Тимска работа во организациите станува сè повеќе важна, бидејќи тоа создава атмосфера на доверба, поддршка и безбедност. Покрај тоа, работа во тим е полесно, бидејќи не постои индивидуална одговорност и човекот не е сам на патот кон постигнување на одредена цел. Тимовите претставуваат најмала социјална заедница која е составена од определен број на поединци кои се стремат кон иста цел за креативно и успешно функционирање. Со зголемената потреба за организациска флексибилност, употребата на тимови станува еден од најважните аспекти од функционирањето на многу компании.

Значењето и суштина на тимската работа произлегува од фактот што успешноста на тимовите на крај го диференцира севкупниот перформанс на организацијата.



Слика 1. Модел на успешен тим
Figure 1. Model of a successful team

Функционирањето во тим е сложен процес, но тој може да се научи. Доколку ги стекнеме и усогласиме потребните вештини, преку успешното тимско функционирање ќе успееме да го зголемиме ефектот и резултатот од вложениот напор и енергија. За формирање на успешен тим потребни се стручни знаења, еднаков статус за сите во тимот, да се познаваат особините на личностите во тимот, разновидноста, големината на тимот.

1. Категории на тимови

Изборот на видот на тимот зависи од природата на извршената работа од страна на организацијата, задачата што треба да се изврши, експертизата на членовите на тимот и друго.¹

Постојат различни категории на тимови во организациите, како што се: функционалност, намена, времетраење, лидерство.

Според **функционалноста** тимовите можат да бидат:

- Функционални/ традиционални тимови каде што членовите на тимот се од иста работна единица. Лидерот вообичаено има легитимна власт во тимот и се назначува од менаџментот за да се остварат организационите цели. Од тимот се очекува да произведе еден производ, одредена услуга или да изврши одредена функција која му ја има доделено организацијата.
- Вкрстено-функционални тимови – членовите на тимот се експерти од различни области кои се организирани за решавање на заеднички

1) Peter Scholtes, Brian Joiner. (2003). The Team Handbook; Oriel Incorporated. стр. 3 - 13



проблем. Дел од своето време членовите го посветуваат на решавање на задачата што им е доделена во тимот, а останатиот дел од времето го поминуваат на своите секојдневни задачи. Тие ги споделуваат своите знаења, вештини и идеи.

Овие тимови се карактеризираат со висока синергија, иновативност и креативност.

Според намената за која се формирани, тимовите можат да бидат:

Тим за решавање на одреден проблем (Problem – Solving Team) – овие тимови најчесто имаат привремен карактер и според нивната функционалност се вкрстено-функционални тимови и се формираат кога ќе се појави проблем кој не може да се реши во рамките на стандардната организациона структура. Членови на овие тимови се експерти од различни области. Овие тимови уште се познати и како оперативни тимови.

Тим за истражување и развој (Research and Development Team) – најчесто членовите се експерти од различни области и се концентрираат на истражување и развој на нови системи или производи. Тие имаат времен карактер и се вкрстено-функционални.

Според времетраењето, тимовите можат да бидат постојани тимови односно перманентни, како постојан дел од организацијата или пак можат да бидат временски тимови кога се формираат за одреден временски период, кога се создадени заради одредена цел и се распуштаат по завршувањето на задачата.

2. Предности и недостатоци на тимското работење

Концептот на тимот ја уважува потребата на човекот за дружење и ја промовира на најдобар можен начин. Тимската работа денес станува сè поважна, бидејќи на луѓето им дава чувство на сигурност и љубов кон работата. Освен тоа, работењето во тим е полесно, бидејќи нема поединечна одговорност и човекот не е осамен на патот на остварување на некоја цел. Денес веќе не постои дилема околу влијанието на тимската работа врз ефикасноста на организацијата. Таа претставува високовреднувана работна вештина во бизнис светот. Тимската работа започнува во моментот кога поединецот повеќе е концентриран на „ние“, отколку на „јас“.

Во литературата за тимови и тимска работа можат да се најдат голем број содржини во кои се истакнуваат предностите на тимското работење. Во контекст на ова треба да се истакне дека покрај позитивните искуства, исто така, се наведени и поголем број на негативни искуства, што укажува на сознанието дека на тимската работа не може да се гледа како на решение



за сите проблеми кои се појавуваат во работењето на една организација.

Истражувањата покажуваат дека во организациите во кои се применува пристап на тимска работа има:²

- заштеда на време и ресурси при завршувањето на работните задачи во организацијата;
- повисок квалитет при тимско работење;
- поголемо задоволство на вработените од извршената работа;
- среќни и задоволни крајни корисници и сл.

Тоа укажува на фактот дека тимската работа има голем број на бенефиции за вработените, организацијата во целост и за нејзините корисници.

Табела 1. Предности и недостатоци на тимското работење

Table 1. Advantages and disadvantages of teamwork

ПРЕДНОСТИ	
Креативност	Сите членови во тимот имаат различни способности, знаење и лични особини со што се јавуваат повеќе идеи кои може да бидат генерирани и се доаѓа до покреативни решенија и до подобри резултати
Задоволство	Поединците кои работат во тимови во насока на остварување на заедничката цел постојано се развиваат со што се развива повеќе енергија и ентузијазам и се добиваат поголеми резултати кои водат до поголем успех
Вештини	Кога еден тим работи заедно има огромен спектар на вештини кои можат да се искористат за да се постигнат исклучителни резултати
Брзина на извршување на задачата	Во тимот секој член ја извршува својата задача, работата се движи во правецот на целта и до крајната цел се доаѓа за многу пократко време
Поддршка	Секој член на тимот може да очекува поддршка, охрабрување и помош од останатите членови, што има голема важност за постигнување на подобри резултати
Поделена одговорност	Тимската работа е така организирана што овозможува секој од членовите да преземе поголема одговорност во областа за која има поголемо знаење, вештини и способности
НЕДОСТАТОЦИ	

2) Michael M. Margin (1994). Effective Teamwork. Mc-Graw Hill, стр. 2



Задачите не се завршуваат во предвидениот рок	Може да се случи некои членови во тимот ништо да не работат за сметка на оние кои постојано работат, со што се доведува во прашање работата на целиот тим
Недостаток на комуникациски вештини	Сите членови на тимот не поседуваат подеднаков степен на комуникациски вештини и не се подготвени за дискусија, дијалог, слушање и застапување без агресивност
Бавно донесување на одлуки	Често пати на членовите на тимот не им се познати методите за донесување на одлуки, со што постои недостаток на јасност за тоа кој и над што има власт за одлучување
Недостаток на доверба	Одредени членови на тимот имаат низок степен на доверба кон останатите членови на тимот
Недостаток на ресурси	Тимот нема поддршка од менаџментот во организацијата, нема доволен број на членови во организацијата или нивниот број е многу голем, слаби лидерски вештини и друго

Листата на предности и недостатоци на тимска работа не е исцрпена ниту конечна. Нашите согледувања одат во насока на тоа дека предностите на тимската работа се побројни во однос на недостатоците. Тимска работа овозможува поголемо задоволство од работењето, унапредување на работните вештини на членовите на тимот, зголемена флексибилност и посветеност во остварување на заедничката цел на тимот и организацијата во целина, што на крај значи и зголемена продуктивност во работењето. Тимска работа ја подобрува комуникацијата меѓу членовите, развива повеќе енергија и ентузијазам меѓу членовите, што од друга страна води кон зголемена мотивација во работењето. Поддршката и помошта за олеснување во тешки ситуации што членовите на тимот можат да ја добијат од своите колеги е од големо значење за постигнување на подобри резултати. Сепак кај некои од вработените во организацијата, работењето во тим може да предизвика зголемен стрес и фрустрација, бидејќи не сите поединци подеднакво можат да се приспособат на тимската идеологија.

Наше мислење е дека одредени поединци со својот профил и стил на работа никогаш не можат да се приспособат на работата во тим, бидејќи тие не се подготвени за дијалог и соработка со другите вработени во организацијата. Одржувањето на обуки, советувања и семинари за вработените во организацијата можат во голема мера да придонесат за надминување на одредени недостатоци и подобрување на тимската соработка.



3. Комуникацијата како дел од тимското работење

Основната човечка способност која се развила уште во античките времиња е комуникацијата.³ Таа претставува размена на информации помеѓу две или повеќе лица. Комуникацијата е интеракција која се реализира со помош на знаци во форма на сигнали и симболи кои го пренесуваат значењето на идеите и искуствата. Без комуникација животот на луѓето се сведува на преживување. Преку комуникацијата луѓето стануваат она што се.

Комуникацијата е структурирана од два клучни моменти кои се однесуваат на трансфер и разбирање на значењето. Комуникацијата значи пренесување на одредени мисли, ставови, согледувања и сл. Со тоа што претставува трансфер на значење. Доколку она што се кажува соодветно и правилно се сфатило, претставува разбирање на значењето на пораката која произлегува од кажаното. Ефикасната комуникација претставува способност за одржување, градење и развивање на интерперсонални и организациски односи.

Кога се зборува за комуникацијата не станува збор само за вербална, туку и за невербална комуникација. Вербалната комуникација претставува процес на заедничко пренесување на значењата со зборови преку усно или писмено изразување. Зборовите се симболи преку кои ги изразуваме нашите мисли. Мора да запомине дека значењето на зборовите треба да е усогласено со сите наши постапки и секако дека вербалната комуникација е контролирана од нашата свест.

Преку вербалната комуникација луѓето дознаваат за вашите идеи, мисли, производи и услуги. Исто така дознаваат и за вашите чувства. Невербалната комуникација најчесто е изразена помеѓу луѓе кои се познаваат подолго време и често станува збор за некоја мимика, подигнување на рамениците, упатување на поглед и при тоа особата на која и е наменето да разбере што сакаме да кажеме. Но исто така невербалната комуникација добро функционира и на работното место бидејќи многу информации ги добиваме од луѓето доколку ги погледнеме.

По држењето на телото на лицето на кое сакаме да му соопштиме нешто можеме да сфатиме дали е соодветно време да му го соопштиме тоа за кое сме барале средба или не е вистинското време. Секогаш мора да бидеме јасни во нашата комуникација дали е тоа вербална или невербална да не би пренеле погрешна информација до примачот. Не можеме да го вратиме зборот кој е кажан, ниту пак можеме да се предомислиме кога правиме гестикулација која не е соодветна на вербалната комуникација.

3) Груевски Т. (2006), „Култура на комуникација“, Факултет за психологија, Битола, стр.25.



Секако може подоцна да се даде поконкретно објаснување за тоа што сте сакале да го искомунцирате, но постојат ситуации каде што додатните објаснувања или пак промената на изјавата ја немаат истата сила како што е претходно кажаното.

Испраќачот, пред сè, мора да знае што сака да соопшти и на кој начин сака да го направи тоа, притоа на јасен и директен начин да ја испрати пораката. Доколу некому сакаме да му соопштиме дека сме на пример лути за нешто, нема да го соопштиме тоа со насмевка на лицето и олабавено држење на телото, туку ќе имаме крут став и намуртено лице. А пак сакаме да пренесеме информација дека сме задоволни од нешто тоа ќе го направиме со насмевка на лицето, а положбата на телото ќе биде отворена и опуштена.

Секогаш кога сакаме да пренесеме информација таа треба да биде јасно дефинирана при што лицето кому му е испратена да ја сфати правилно, за да повратната информација биде позитивна или пак таа што ја очекуваме. Кога сакаме да му соопштиме на колегата да дојде на важен состанок во тој случај нема да мафтаме со рацете за да ја пренесеме саканата информација. Потполната информација треба да биде таква што на вербален начин му дадеме до знаење што ќе се случува со евентуално укажување во кој правец ќе се одржи состанокот. Успехот во комуникацијата се должи и на одредени филтри, како што е нашата моментална емотивна состојба, зашто кога сме лути или уплашени нема да имаме доволно трпение да укажеме на толеранцијата која е потребна, па пораката која иако не сме сакале ќе се соопшти поинаку.

Позицијата во која се наоѓаме, на пример, ако стоиме далеку од личноста постои шанса да не слушнеме што ни зборуваат, но секако и преблиското стоење до примателот на информацијата ќе се сфати за погрешен став кон преносот на информацијата. Освен содржината на пораката која ја испраќаме, важен е и начинот на кој говориме, тука се мисли на бојата и тонот на гласот, мимиката на лицето и говорот на телото. Со еден збор вербалната и невербалната комуникација се подеднакво важни и меѓусебно се дополнуваат, нивната ускладеност е камен-темелник на успешна комуникација.

Многумина, на пример, мислат дека комуникацијата е остварена кога некому ќе му се каже што да прави, но комуникацијата е успешно завршена кога примателот на истата ја има точно сфатено пораката на испраќачот. Секогаш се поставува прашањето дали примателот ја има примено пораката како што треба, но одговорот за тоа е обострана комуникација, или повратна информација од примателот. Повратната информација ќе каже дали примателот ја разбрал пораката или не и каде настанала пречка во комуникацијата и што треба да се коригира.



Комуникацијата е во срцето на сè што работиме. Таа е основата при интеракцијата помеѓу луѓето. Комуникацијата мора да биде поврзана со она што го мислиме, со чувствата, желбите, потребите и идеите.

Добрата комуникација е есенцијална за успех. За секој успешен претприемач таа е неопходна алатка. Во комуникацијата е најважно да бидеш разбран.

Комуникацијата може да се дефинира како процес во кој информацијата и разбирањето се пренесуваат од едно лице на друго. Нема комуникација ако пренесената информација не се прими и не се разбере. Значи комуникацијата подразбира испраќање, примање и разбирање.

Заклучок

Тимовите претставуваат клуч за успех на организациското извршување и извор на конкурентска предност. Тимската работа значи надминување на индивидуалната, самостојната работа, особено кога одредени задачи бараат различни вештини, проценки и искуства. Тимската работа денес станува сè поважна, бидејќи на луѓето им дава чувство на сигурност и љубов кон работата. Освен тоа, работењето во тим е полесно, бидејќи нема поединечна одговорност и човекот не е осамен на патот на остварување на некоја цел. Денес веќе не постои дилема околу влијанието на тимската работа врз ефикасноста на организацијата. Таа претставува високовреднувана работна вештина во бизнис светот. Работата во тим овозможува поголемо задоволство од работењето, унапредување на работните вештини на членовите на тимот, зголемена флексибилност и посветеност во остварување на заедничката цел на тимот и организацијата во целина, што на крај значи и зголемена продуктивност во работењето. Работата во тим ја подобрува комуникацијата меѓу членовите, ги јакне заедништвото, духот и страста, развива повеќе енергија и ентузијазам меѓу членовите, што од друга страна води кон зголемена мотивација во работењето.



Користена литература

- Glenn M. Parker; Team Players and Teamwork: new strategies for developing successful collaboration (2008), Second edition, John Willy and sons, USA
- Communication Skills (2011). How to improve team communication.
<http://www.learn.geekinterview.com/career/communication-skills/ten-tips-toimprove-team-communication.html>
- Кристина Лефкова (2010). Техники и методи во процесот на разрешување на конфликтите. Global HR, списание за човекови ресурси, број 15, мај 2010.
- М-р Благој Губер (2010): Како да се заобиколи или реши конфликтот во тимот? Global HR, списание за човекови ресурси, број 19, септември 2010.
- James Manktelow (2006). Manage Your Time. Dorling Kindersley Limited, London, United Kingdom
- Danny Cox with John Hoover, Leadership, New York, McGraw-Hill (1992).
- V.M. Patel. (2000). Creating effective teams for high performance. Patel Institute of Management.
- Jeffrey Krames and Jack Welch (2005). The 4 E's of Leadership: How to Put GE's Leadership Formula to Work in Your Organization. McGraw-Hill.
- David I. Bertocci (2009). Leadership in Organizations, University Press of America.
- Шуклев, Б., Дракулевски, Љ. (2001), „Стратегиски менаџмент“, Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје
- Шуклев, Б. (2004) , „Менаџмент“, Економски факултет, Скопје.
- Софијанова, Е., „Комуникациски и лидерски вештини во тимската работа“, интерен материјал, Скопје (2010).
- Мицевски, Т. (2009), „Менаџмент на човечки ресурси“, авторизиран материјал, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип.