

**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

ISSN: 1857-7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2017**

YEARBOOK

ГОДИНА 9

VOLUME XII

**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, Дијана Брашнарова УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ФАРМАЦЕВТСКО- АПТЕКАРСКАТА ПРАКТИКА	7
Горан Димов, Проф. д-р Трајко Мицески УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ ВО ДЕЛОВНИТЕ БАНКИ СО ФОКУС НА КРЕДИТНИОТ РИЗИК	25
Д. Салтировски, Проф. д-р Трајко Мицески УЛОГАТА НА ЛИДЕРОТ ВРЗ ЕФЕКТИВНОСТА НА ТИМОВИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА	47
А.Салтировска, Проф. д-р Трајко Мицески РАЗВИВАЊЕ НА СОВРЕМЕНО ЛИДЕРСТВО БАЗИРАНО НА ЕТИЧКИ ПРИНЦИПИ НА ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ	61
Ј.Иванов, Проф. д-р Трајко Мицески УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО КРЕИРАЊЕТО НА СТРАТЕГИЈА ВО ЗДРАВСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ	79
Стојан Тодоров, Проф. д-р Трајко Мицески ПРАВИЛНОТО КОНТРОЛИРАЊЕ НА РАБОТНИТЕ АКТИВНОСТИ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ КАКО ФАКТОР ЗА НИВНО ЕФЕКТИВИРАЊЕ	97
Билјана Тодосиева, Проф. д-р Трајко Мицески ПРЕФЕРИРАЊЕ НА ХАРИЗМАТИЧНО ЛИДЕРСТВО ВО РАКОВОДЕЊЕТО СО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СУБЈЕКТИ	119
Кристина Анчевска, Проф. д-р Трајко Мицески УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТ КОНТРОЛАТА ВРЗ РАБОТЕЊЕТО НА КОМПАНИИТЕ(со фокус на текстилната дејност во Штип)	139
Стефан Василев, Проф. д-р Ристо Фотов ПРИОРИТЕТНИ АКЦИИ	155



Бојана Гигова, Проф. д-р Ристо Фотов ФИНАНСИСКАТА ОСНОВА НА ЗДРАВСТВЕНИОТ СИСТЕМ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	159
Кирил Петрушевски, Проф. д-р Ристо Фотов ПРОМЕНА НА СТРУКТУРАТА НА ПРОИЗВОДСТВОТО НА ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА И ПОТРЕБА ЗА ИНВЕСТИЦИИ ВО ЕЛЕКТРО-ЕНЕРГЕТСКИОТ СЕКТОР И ОБНОВЛИВИ ИЗВОРИ НА ЕНЕРГИЈА	165
Проф. д-р Ристо Фотов, Здравка Стојановска РЕГУЛАЦИЈА НА БАНКИТЕ	173
Моника Арсова, Проф. д-р Ристе Темјановски ВЛИЈАНИЕТО НА ПРОМОЦИЈАТА ВРЗ ДЕЛОВНИОТ УСПЕХ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО „ВИТАМИНКА“ – ПРИЛЕП	181
Проф. д-р Ристе Темјановски УРБАНИОТ ТУРИЗАМ ПРЕКУ МОДЕЛОТ НА ТРАНЗИТНИОТ ТУРИЗАМ НА ГРАДОТ СКОПЈЕ	189
Еленица Софијанова, Дарко Андроников, Весна Игњатова ВЛИЈАНИЕТО НА СИТУАЦИСКИ МЕНАџЕРСКИ СТИЛОВИ ВО ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ	203



ПРЕДГОВОР

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

Од почетокот 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 унапредувањето 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 дванаесеттото издание на Годишниот зборник на Економски факултет. Зборникот на виделина ги изнесува дел од научноистражувачките остварувања кои се зацртани со целите на Економскиот факултет, тоа се истражувањата на научно-стручните кадри од наставничкиот, соработничкиот и студентскиот профил, од областа на деловна и меѓународна економија, здравствен менаџмент, менаџментот и претприемништво, финансиски менаџмент, банкарство, финансии и осигурување; сметководство, финансии и ревизија и маркетинг на прв циклус студии, како и економија на Европска Унија, здравствен менаџмент, MBA-менаџмент, банкарство и финансии и финансиско известување на втор циклус студии, дополнително и студиската 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, стручната и пошироката јавност со право очекуваме дека ќе се пополни една значајна празнина во домашната економска литература.

22 август 2017 година, Штип

Декан,
Проф. д-р Трајко Мицески



УДК: 615.12:005 615.12:005.6

Оригинален научен труд

УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ФАРМАЦЕВТСКО-АПТЕКАРСКАТА ПРАКТИКА

ТРАЈКО МИЦЕСКИ,¹ ДИЈАНА БРАШНАРОВА²

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
dniceva@yahoo.com

Апстракт

Менаџментот во фармацевтско-аптекарските активности е неразделен дел од здравствениот менаџмент и е еден од најважните фактори за грижата на здравјето на луѓето. Тој е од посебна важност бидејќи денес во повеќето земји постои незадоволство од здравствените услуги.

Проблемите се главно поврзани со пристапот кон негата, клиничка ефикасност, грижата кон пациентот, исказите на клиентите и одзивот во јавноста. Подобрувањето на квалитетот во здравството е барање во повеќето земји. Ова води до промена на улогата на здравствените менаџери на сите нивоа.

Воведувањето на управување со квалитет во здравството е предизвик за здравствените менаџери, бидејќи во нив лежи одговорноста за создавање на средина која ќе доведе до подобрување на безбедноста и квалитетот на здравствените услуги.

За да се постигнат овие активности од менаџерите на сите нивоа се бараат нови вештини и способности кои ќе ги придонесат за подобрување на организациските перформанси и ќе одговорот на социјалните барања, како што се подобрување на здравјето на луѓето во заедницата.

Улогата на здравствените менаџери не е доволно потенцирана, така што целта на овој труд е јасно да се опишат и да се разберат улогите и вештините на менаџерите во здравството, на различни нивоа на здравствениот систем да се развијат во процесот на управување со квалитетот во здравствените дејности.

Клучни зборови: *фармацевтско-аптекарски активности, здравствени менаџери, квалитет на услуги, управување со квалитетот, комуникација.*

Abstract

Management in pharmacy-pharmacy activities is an inseparable part of health care management is one of the most important factors in the care of people's health. It is of particular importance that today in most countries there is discontent with health services.

Problems are mainly related to access and continuity of care, clinical effectiveness, patient safety, customer satisfaction and public accountability, which is why quality improvement in most countries has a major role in health system reform and service delivery. This leads to a change in the role of health managers at all levels.

The introduction of quality management is a challenge for health managers, because in them lies the responsibility to create an environment that will lead to improved safety and quality of health services. To achieve these activities of the managers of all levels to require new skills and abilities

¹ Проф. д-р Трајко Мицески, ред. проф., Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет - Штип,
trajko.miceski@ugd.edu.mk

² Дијана Брашнарова, магистранд, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет - Штип, dniceva@yahoo.com



that will lead to improved organizational performance, which are able to respond to social demands, such as health and improvement of health of the community.

The role of health managers is not sufficiently tested, so the aim of this paper is to clearly describe and understand the roles and skills of health managers at different levels of the health system to develop in the process of quality management.

Keywords: *pharmacy-pharmacy activities health managers, service quality, quality management, communication*

Вовед

Здравството отсекогаш имало општествена функција така што сите промени што се случуваат во него имаат широки импликации за општеството како целина, вклучувајќи ги и промените во врска со подобрување на обезбедување на квалитет, ефикасна и достапна за секој во здравствените услуги.

Сите овие промени бараат добро функционирање на здравствениот систем, како комплексна област и предизвик за управување и администрирање.

Денес менаџерите треба да знаат дека здравствените организации се под големо влијание на различни фактори од животната средина, како што се продолжување на очекуваното траење на животот на населението, различни дијагнози и третман, воведувањето на нови технологии и промени во животниот стил преку воведување на промоција на здравјето и превенција на болести и сл.

Во последните неколку децении здравствениот систем според својата организациска структура, професионална, правна и финансиска положба бара соодветни реформи и промени за подобрување на неговото функционирање во задоволување на потребите на пациентите. Со преземање на одветнати реформи може да се подобри постоечката ефикасност и ефективност на здравствената заштита (реформирање во здравствениот систем и во здравствените установи на примарен, секундарен и териерски ниво), што бара нов пристап, особено во начинот на управување и користење на методите и модерен современ менаџмент во здравството.

Исто така, постои и простор во рамките на здравствениот систем да се развие претприемачка иницијатива и пристап, не само во рамките на приватниот сектор на здравствената заштита, туку и во државниот односно во јавниот сектор. Ваквиот пристап кон новото претприемништво и менаџмент во здравството не бара значителни инвестиции, ниту дополнително оптоварување за буџетите на земјата, туку едноставно менување на пристапот во здравствениот систем според угледот на развиените земји во оваа област, кои имаат долгогодишно искуство.

И покрај тоа, потребно е да се инсистира на воведување на ефикасен и ефективен менаџмент и во областа на здравството, како што е менаџментот во стопанството, во приватниот и во јавниот сектор, но со одредени разбирливи специфики.

Здравствените организации имаат потреба од современи менаџери-лидери кои имаат знаења, способности и вештини од областа на здравството и менаџментот и кои постојано се опособуваат од областите на својата професија.

Во овој труд се даваат основни концепти за управувањето со фармацевтските дејности, со фокус на организациски знаења, управување со човечките ресурси, мотивацијата, комуникација, организирање состаноци, планирање и управување со непредвидени и кризни состојби, управување со времето, управување со себеразвојот и слично.

Осврт кон менаџментот

Управувањето е уметност за максимизирање на продуктивноста со користење и развивање на талент на луѓето, истовремено обезбедувајќи им можности за нивно самооспобување, надградување, развој и напредок во професијата и кариерата.

Менаџментот исто така се занимава со правилно алоцирање и користење на целокупните ресурси за остварување на задачите и постигнување на целите³.

Терминот менаџмент потекнува од зборот е управуван, кој според веб-речникот е глагол кој значи „да го контролира движењето или однесувањето, да води или да управува, или да успее да ги присвои“⁴.

Според Тотелијан и Гаедеке менаџментот е „процес кој ги обединува ресурсите на начин што тие колективно ги постигнуваат целите на најефикасен начин“⁵.

Може да се рече дека менаџментот е процес за работење т.е. создавање нешто. Процесите се користат за извршување на едноставни секојдневни задачи (извршување на секојдневните операции, продажни, сметководствени операции, услужни и сл.), како и посложени активности (на пример, ангажирање на фармацевтски техничар или дозирање на аминокликозид лек).

Луѓето извршуваат процеси затоа што сакаат да постигнат одредени цели. Целите можат да бидат лични (на пример, да се дојде на време на работа, да се прочита одредена литература и сл.) или професионални (на пример, давање на добра услуга на пациентите со давање на разбирливи информации или висококвалитетна нега на пациентот).

Бидејќи процесите бараат ресурси, а ресурсите се ограничени, па затоа е најважно да се користат на таков начин што да се постигнат целите на најефикасен начин.

Иако со текот на времето во дефинирањето на менаџментот се вршат постојани промени, сепак постои општа согласност дека менаџментот во голема мера треба да се фокусира на човечкиот капитал, т.е. на вработените во организацијата, во креирањето на структури-тимови и адаптирање на современите практики кои го поддржуваат нивниот успех⁶.

Денес во фармацевтската практика се забележува дека постои недостаток на способни менаџери, иако постојат многу можности за градење на кариера, што се достапни за оние кои се заинтересирани за менаџментот во фармацевтската област. Патеките за постигнување на кариерата за градење од областа на менаџментот вклучуваат формално образование преку стекнување степен на менаџмент (на пример, менаџмент на бизнис и администрација, менаџмент на знаење т.е. наука) и / или неформална обука преку искуство на работно место.

Менаџментот е процес на свесно насочување и работење во организацијата за да се добијат најдобри можни резултати.

Тоа значи дека менаџирањето во овој контекст не подразбира само користење на формална власт на менаџерот, туку метод за развивање позитивни ефективни работни односи меѓу него и вработените.

Менаџерите и нивната улога

Менаџерите едноставно се луѓе кои вршат управувачки активности. Односно, луѓето кои во организацијата се јавуваат како „шефови“ и оние со административни назначувања со улога на раководител во рамките на една организација и кои имаат задача да постигнат некоја цел се менаџери.

Често некои кадри од областа на фармацијата велат дека не сакаат да бидат менаџери. Можеби тие мислат дека не сакаат да имаат одговорности од аспект на административна положба, но реално погледнато тие на ефикасен начин треба да ги користат ресурсите за извршување на задачите поврзани со нивните работни места. Со тоа може да се рече дека скоро сите фармацевти кои ја организираат работата во својот оддел или аптека треба да се гледаат себеси како менаџери на своето работно место. Бидејќи тие на пример како аптекари ги користат ресурсите (лековите) комуницираат со вработените и пациентите, т.е. менаџираат со вработените упатувајќи ги на правилно извршување на задачите и укажувајќи им на пациентите за користењето на лековите и сл.

³ Buckingham M, Coffman C. First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently. New York, NY: Simon & Schuster; 1999.

⁴ Allee JG (ed). 1990. Webster's Dictionary. Baltimore: Ottenheimer Publishers Baltimore: Ottenheimer Publishers.

⁵ Tootelian DH, Gaedeke RM. 1993. Essentials of Pharmacy Management. St Louis: Mosby.

⁶ American Pharmacists Association (APhA). Career option profiles. Available at: http://www.pharmacist.com/AM/Template.cfm?Section=Pathways_Program&Template=/CM/ContentDisplay.cfm&ContentID=12183. Accessed November 18, 2011.



Друг поим што се користи често кога се размислува за управување е лидерство, иако тоа е значително поразлична вештина од менаџментот.

Лидерството вклучува способност да ги инспирира или да ги насочува другите. Во тој поглед, секако е пожелно сите менаџери да поседуваат и лидерски вештини, заради поубедително делување кон извршителите на работните задачи.

Нивоа на менаџмент

Кога менаџерите ги извршуваат управувачките активности тие можат да го сторат тоа на повеќе нивоа со различни разновидни цели. Додека некои луѓе мислат на активностите на управување како што се случуваат само на корпоративно или организациско ниво, активностите за управување се случуваат многу почесто на пониски нивоа, дури и на ниво на личност, познато како самоуправување со личните активности.

Не постои личност која не изврши самоуправување на своите активности. Самоуправувањето е активност на секој човек, бидејќи секоја одлука што преземаме секој ден (и професионална и лична) бара управување со неа. На пример, фармацевтите мораат да даваат приоритет и да управуваат ефикасно со своето време за да можат да постигнат широк спектар на задачи, како на пример, на разгледувањето на секој рецепт, давање совет т.е. инструкции на своите пациенти, согледување на нивната реакција и сл. По самоуправувањето како ниво на кое менаџерите се наоѓаат себеси, доаѓа интерперсонално ниво на менаџмент. Всушност, интерперсоналното управување се јавува помеѓу менаџерот и друга односно други личности. Од аспект на работата во аптека, ова управување го вклучува аптекарот при советување на пациентот за лекот или обуката на техничар за тоа како да одговори на барањата на други лица во однос на услугата или наплатата.

Нивото на управување што се појавува на повисоко ниво е организацискиот менаџмент. Ова вклучува активности кои влијаат врз групи на луѓе. Во тој поглед, менаџерот-фармацевт треба да развие политика или да донесе одлука што може да влијае на многу луѓе во аптеката.

Интегрирање на современите и класични врски на управувањето

Голем дел од она што првпат го опишале Тејлор и Фајол на почетокот на дваесеттиот век сè уште се применува од страна на менаџерите на сите нивоа на администрација во сите видови на организации.

Сепак, во текот на времето се извршија многу промени и во науката за менаџментот и во фармацевтската практика, и на работното место на аптекарските активности.

Пред сто години односите помеѓу администраторот и работниците беа на доста изразен хиерархиски начин. Моќта на менаџерот во улога на администратор била круто-професионално и работниците едноставно правеле што ќе им се каже.

Во денешното работење има многу повеќе партнерство помеѓу менаџерите и работниците.

Иако менаџерите сè уште се одговорни за постигнување на целите на организацијата, работниците генерално очекуваат да имаат насоки за тоа како ќе бидат постигнати целите и исто така и очекуваат да бидат правилно наградени при остварување на целите.

Здравствените организации, како што се болниците и аптеките, претставуваат предизвици за менаџерски положби.

За разлика од вработените во времето на Тејлор и Фајол, денес повеќето здравствени работници се високообразовани и квалификувани за професијата.

Трендовите на специјализацијата кај здравствените работници често создаваат ситуации каде што вработените во здравствените работници имаат повеќе знаење и експертиза од нивната област отколку нивните раководители. Затоа менаџерите на здравствените работници иако се обидуваат да го искористат својот авторитет да ги раководат и контролираат своите вработени, сепак често пати сметаат дека е доста тешко да се постигнат организациски цели во областа каде што особено се преферираат знаењата од областа на здравството.

Современите погледи на менаџментот сугерираат дека менаџерите мора да ги приспособат своите менаџерски активности на своите работници

Денешниот менаџер, исто така, треба да поттикнува, да оспособува, да има поддршка, да комуницира⁷.

Енергичност (поседување на енергија за постинување на целите)

Денешните менаџери треба да имаат визија за тоа што сакаат да создадат и енергија (упорност) за да се случи тоа.

Тие генерално имаат идеи за тоа што би сакале нивните организации да станат во иднина и енергија за привлекување на други кои сакаат да се приклучат.

Тие секогаш се обидуваат тоа да го направат најдобро, при што често пати може да се појават и стресни ситуации, особено кога нивото на достапните ресурси може да биде помало отколку што е потребно.

Денес во аптеките често како добри менаџери се јавуваат фармацевтите кои имаат волја да напредуваат во фармацевтската професија и менаџментот, по пат на обуки и развој, како и преку развивање на нови професионални услуги и можности за обезбедување на фармацевтска нега.

Преку нивната енергија и ентузијазам знаат да привлечат мотивирани фармацевти и друг персонал кои правилно би ја спроведувале нивната визија и сакаат да работат со нив. Овие менаџери, исто така, се способни да обезбедат ресурси што им се потребни за да ја извршат својата визија или да го искористат најдоброто од она што го имаат⁸.

Оспособување

Високообразованите и квалификуваните здравствени работници обично сакаат да имаат раководител кој ќе ги сослушува нивните предлози и укажувања за успешно извршување на задачите.

Во денешна средина менаџерите треба да ги поттикнат своите вработени да го прават она што треба да се направи. На многу начини денешниот менаџер е многу сличен на тренерот на тимот⁹.

Тренерите развиваат план за игра, избираат играчи, им обезбедуваат обука, ресурси и им даваат совети, а потоа при извршувањето на целите т.е. при одигрувањето на натпреварот, тој се повлекува и им дозволува на играчите да го реализираат планот на играта со посебни креативни модификации, доколку утврдат дека им се потребни. Значи, добрите тренери ги поттикнуваат своите играчи да го извршат својот план за игра.

Менаџерите кои ги оспособуваат своите вработени им нудат обука, ресурси и совети, а потоа им овозможуваат на вработените да ја завршат работата, се успешни менаџери.

Ова не значи дека менаџерите не треба да ги надгледуваат своите вработени. Менаџерите сè уште се одговорни за надгледување дали се исполнети целите на нивните организации и доколку забележат аномалии имаат право да интервенираат кај вработените.

Исто како што тренерите треба да обезбедат ресурси и совети за своите играчи за време на натпреварот и повремено да го променат играчот кој не се придржува кон зацртаните правила на играта, така и менаџерите треба да обезбедат ресурси, совети и повремено да дисциплинираат за да се исполнат целите на нивните организации.

Поддршка

Откако менаџерот ќе ги овласти своите вработени да ги извршуваат своите работни задачи, тој не треба да ги остави самостојно, особено кога работите ќе тргнат наопаку, туку треба да им укаже и да ги упати на вистинската насока, со тоа вработените да почувствуваат дека имаат поддршка.

⁷ Nelson B, Economy P. 2003. *Managing for Dummies*, 2d ed. New York: Wiley.

⁸ Shane P, Desselle, PhD, RPh, FAPhA, David P. Zgarrick, PhD, RPh, 2009, *Pharmacy Management Essentials for All Practice Settings*, Second Edition, McGraw-Hill, Medical, Companies, Inc.. New York Chicago San Francisco Lisbon London Madrid Mexico City Milan New Delhi San Juan Seoul Singapore Sydney Toronto

⁹ Shane P, Desselle, PhD, RPh, FAPhA, David P. Zgarrick, PhD, RPh, 2009, *Pharmacy Management Essentials for All Practice Settings*, Second Edition, McGraw-Hill, Medical, Companies, Inc.. New York Chicago San Francisco Lisbon London Madrid Mexico City Milan New Delhi San Juan Seoul Singapore Sydney Toronto



Денес да се биде добар менаџер истовремено треба да се биде и лидер, и тренер и соработник и медијатор и одлучувач и контролор, а често и навивач и пофалувач за своите вработени.

Обезбедувањето на поддршка за вработените не значи дека менаџерот треба да биде подготвен тој да ја врши работата на своите вработени или секогаш да се согласува со нивните предлози и одлуки, туку тоа значи дека менаџерот треба да предизвикува чувство на слободно работење, да им обезбедува и потребни обуки, ресурси и потребни овластувања за да ги извршуваат своите работни задачи.

Менаџерот, исто така, треба да биде добар ментор, да им укаже и овозможи на своите вработени да знаат како да ги направат добро работите, но и да им укажат и помогнат кога работите не одат толку добро.

Во обезбедувањето на поддршка, менаџерот исто така мора да биде свесен за балансирање на потребите и ресурсите на нивните организации со она што им е потребно на вработените.

Колку што менаџерот можеби сака да има вредни вработени, исто така тој мора да размислува и за задоволување и подигнување како на надворешната (претежно финансиска) мотивација, така и на внатрешната т.е. душевната исполнетост на вработените со своето однесување, вклучување во одлучувањето, добрите меѓусебни односи, информирањето, правилното комуницирање и слично.

Комуницирање

Во денешната преполна информативна оптовареност со големиот број на настани во животната средина, како и со животната егзистенција, комуникацијата меѓу менаџерите и вработените е поважна од кога било.

Реално погледнато, менаџерите не можат да ги мобилизираат, да ги поттикнат и убедливо да ги поддржуваат своите вработени, доколку не умеат на соодветен и разбирлив начин да ги пренесат своите пораки. Доколку менаџерите тоа не го направат правилно, нивните вработени нема да бидат ефективни и организациите нема да напредуваат.

Основен, односно камен-темелник на комуникациите во секоја средина е изградената доверба. Така, доколку вработените сметаат дека треба да постават какво било прашање или загриженост кон менаџерот, тие треба да чувствуваат сигурност дека ќе бидат сослушани и правилно разбрани.

Значи денес голем предизвик за менаџерите и вработените е огромниот број начини на кои можат да комуницираат едни со други. Комуникацијата помеѓу менаџерите и вработените не само директно, може да се одвива и посредно, како на пример преку телефон, преку говорна пошта, па дури и со помош на текстуални пораки и е-пошта. Иако овие дополнителни методи може да им олеснат на менаџерите и вработените да комуницираат едни со други, мора да се внимава при користењето на овие методи.

Но, треба да се знае дека не секој метод на комуникација е соодветен за секој тип на порака (на пример, дисциплинирањето или отпуштањето на вработените преку писмена порака или преку мобилен телефон не е добра идеја).

Менаџментот во фармацевтските практики

Денес не е само да се биде добар менаџер кој ќе го користи здравиот разум и ќе го применува златното правило да се постапува кон другите онака како што се очекуваме другите да постапуваат со нас.

Сепак, иако тоа е етички, не може добро да се управува доколку не се познава менаџментот како наука, доколку не се консултира литература за менаџмент, доколку не се посетува обука за развој и раководење и сл.

Менаџментот во фармацијата бара не само примена на вештини за управување и самоуправување, туку и обро познавање на фармацевтската наука и практика.

Фармацевтските менаџери денес работат со своите вработени, со други здравствени работници, а особено со многу пациенти кои доаѓаат од различни етнички, културни и образовни средини. Луѓето од различно потекло со себе носат и доста знаење и искуство.

Фармацевтите кои не го земаат предвид ова кога работат со различни групи на луѓе можат да се чувствуваат фрустрирани и не можат ефикасно да ги постигнат своите цели.

Поглед кон фармацевтската практика

Денешното работење и живеење се одликува со големи промени. Така, во фармацевтската практика скоро секојдневно се јавува по некој нов лек со нови постапки на примена. Затоа фармацевтите мора да го следат овој тренд на новитети. Поради тоа се отвораат нови можности и нови предизвици како од областа на нови генерички услуги за пациенти, така и проширување на улогата на фармацевтот во професионалните услуги.

Новите можности носат сами по себе и нови предизвици, како што се фармацевтската нега, менаџментот на терапија со лекови, како и развивање на бизнис активности во фармацијата, а особено на фармацевтите кои работат и менаџираат со аптеките¹⁰.

Фармацевтите користејќи ги научните достигнувања се заинтересирани и насочени кон давање на услуги на луѓето кои имаат потреба од лекаства, а друга срана истовремено да се грижат за обезбедување на долгорочна финансиска сигурност.

Со тек на годините се наметнува потребата и од познавање на менаџментот не само на менаџерите на аптеките, туку и на сите вработени фармацевти без оглед на нивната позиција или практика.

Начинот на кој се практикувала фармацијата некогаш т.е. традиционално и денес е скоро ист со посебни адаптации кон новите форми на услуги.

Традиционалноста се однесува на начинот на работа во аптека како: прием на рецепти, реализирање на рецептите, советување односно давање на инструкции на пациентите за употребата на лекот, предупредување за можна контраиндикација или можна интеракција со други лекови, контролирање на дозата дали е добро пропишана и доколку е потребно нудење на дополнително советување за користење на лекови кои не се напишани на рецепт од страна на доктор туку се во слободна продажба и слично¹¹.

Покрај обезбедувањето со лекови на пациентите, фармацевтите сè повеќе се ангажирани во обезбедување услуги за пациентите и имаат голема одговорност за резултатите на пациентите што произлегува од координирањето на давањето, примената на лекот и добиените здравствени резултати.

Краток осврт кон фармацевтската практика

Низ историјата фармацевтската практика претрпела големи промени за да биде тоа што е денес. Во почетокот на 20 век фармацијата била маргинална професија која се изучувала преку пракса и работење во аптека без некое посебно формално едуцирање. Работните задачи на фармацевтите тогаш биле подготовка и ракување на лекови за општа употреба, набавка на сировини од кои ги правеле лековитите препарати најчесто со мешање или користеле некои други едноставни методи.

Фармацевтите тогаш имале голема слобода во својата работа, немало јасна поделба на лекови кои се издаваат со лекарски рецепт и лекови кои се издаваат без лекарски рецепт¹².

Со текот на времето како што се развивале новите технологии на изработка на лекови и напредокот во фармацевтската наука се наматнала потребата од изработка на лекови кои се еднообразни според својот состав. Така дошло до масовно производство на готови лековити форми, како што се таблети, сирупи, капсули и еликсири, со што се намалила потребата фармацевтите сами да ги изработуваат лековите по налог на доктор. Во ова време улогата на фармацевтот била ограничена само на издавање на претходно подготвени лекови. Но со развојот на науките, како што се фармакологијата, фармацевтската хемија, физичката и аналитичката

¹⁰ Shane P. Desselle, PhD, RPh, FAPhA, David P. Zgarrick, PhD, RPh, 2009, Pharmacy Management Essentials for All Practice Settings, Second Edition, McGraw-Hill, Medical, Companies, Inc., New York Chicago San Francisco Lisbon London Madrid Mexico City Milan New Delhi San Juan Seoul Singapore Sydney Toronto

¹¹ Gaither C.A. 1998 Predictive validity of work/caeerelated attitudes and intentions on pharmacists' turnover behavior. J Pharm Market Manag 12:3.

¹² Millis JS. 1975. Pharmacists for the Future: The Report of the Study Commission on Pharmacy. Ann Arbor, MI: Health Administration Press.



хемија, од фармацевтите се барало да меморираат огромен број на податоци за хемиската и физичката природа на лековите како и нивно дозирање.

Областите поврзани со бизнис аспекти на фармацијата, како и менаџирањето во фармацијата биле запоставени и ставени во втор план. Фармацевтската нега не постоела воопшто.

Развивање на менаџмент активност кон фармацевтската нега

Денес фармацевтската нега претставува нов начин на размислување каде што се искористуваат достапноста, знаењето и посветеноста на фармацевтите како и зачестеноста со која тие се ангажирани од пациентите со цел да се поттикне фармацевтот да преземе поголема одговорност за управување со фармакотерапијата на пациентите за да се решат тековните проблеми и нејаснотии за апликација на лековите како и да се спречат идни проблеми поврзани со лековите што тие ги користат.

Фокусирањето на превенцијата и разрешување на проблемите поврзани со медикаментите претставува проширување на управувањето со ризици. Како во сите професии што постои ризик така постои ризик и при давање на фармацевтска нега.

Фармацевтската практика вклучува и дополнителни ризици, како што е ризикот од појава на несакани реакции кај пациентите како резултат од примена на лекови. Ова е многу важно зашто во фармацевтската практика овие случаи може да резултираат со сериозни последици за пациентот, дури и со смрт, како и за фармацевтот - стрес, грижа на совест, како и можност за казнени мерки и губење на угледот како професионалец. Управувањето со ризици не може целосно да се избегне, но може да се ограничи колку што е можно повеќе и да се редуцира на прифатливо ниво¹³.

Дека фармацевтската нега постои и како менаџмент движење се докажа при една понова студија во која се направи обид да се идентификуваат стандардите на практиката на давање фармацевтска нега¹⁴.

Овие области на фармацевтската практика се прикажани на следниот начин¹⁵:

1. Управување со ризици

- осмислување на систем на собирање на податоци,
- преглед на потенцијално користење лекови,
- документирање на терапевтски активности и интервенции,
- следење на процесот на лекување со лекови кои се издаваат без рецепт,
- пресметување на дози на лекови со тесен терапевтски индекс,
- известување на Управата за храна и лекови (ФДА) за забележаните несакани дејства од лековите,
- приоритизирање на потребите на пациентот за соодветно упатување,
- постојано следење на новооткриените негативни ефекти и форми на интеракција на лековите.

2. Застапување на пациентот

- залагање за пациентите во поглед на социјалните, економските и психолошките пречки во терапија со лекови,
- обид за промена на лекот што го зема пациентот кога постојат пречки за придржување кон терапијата,
- советување на пациентите за новите лекови и постојаното земање лекови,
- залагање за општа добросостојба на пациентот,
- одржување грижлив, пријателски однос со пациентот,
- телефонско известување на пациентите за нарананите лекови, кои тие не ги подигнале.

3. Управување со болести

¹³ Hepler CD, Strand LM. 1990. Opportunities and responsibilities in pharmaceutical care. Am J Hosp Pharm 47:533.

¹⁴ Desselle SP, Rappaport HM, 1995, Feasibility and relevance of identified pharmaceutical care practice standards for community pharmacists. Paper, presented at the American Association of Pharmaceutical Scientists Annual Meeting, Miami, FL, November.

¹⁵ Desselle SP. 1997. Pharmacists' perceptions of pharmaceutical care practice standards. J Am Pharm Assoc NS37:29.



- информирање на пациентите за начините на управување со нивната болест,
 - следење на напредокот на пациентот како резултат на фармакотерапијата,
 - обезбедување медицински помагала кои се неопходни за да се спроведе терапевтски план (на пример, инхалатори, небулизатори, гликозни монитори и тест ленти),
 - информирање на пациентите за групите за поддршка и едукација кои функционираат (на пример Здружение за дијабетес, Здружение на заболени од мултиплекс склероза итн.)
4. Маркетинг на фармацевтските услуги
- запознавање на истакнати лекари кои препишуваат лекови во локалното опкружување,
 - активно членување во професионални здруженија кои го поддржуваат концептот на фармацевтска нега,
 - обезбедување соодветен простор за приватни консултации со пациентитед
 - снабдување со софтвер кој ги олеснува активностите поврзани фармацевтската нега.
5. Деловен менаџмент
- ангажирање техничари и други вработени за да се ослободи времето на фармацевтот.

Менаџмент на терапија со лекови

Менаџментот на терапија со лекови¹⁶ се дефинира како посебна услуга или група на услуги што ги оптимизира терапевтските исходи за индивидуални пациенти кои се независни, но можат да се јават во врска со обезбедување на лекот.

Менаџментот на терапија со лекови обезбедува активно управување со целокупната терапија со лекови, услуги за едукација на цели групи, фармакотерапевтски консултации, менаџмент на терапија со лекови, управување со болеста и надзор на безбедноста на лекови¹⁷.

Менаџментот на терапија со лекови се смета за многу важна компонента при обезбедување на фармацевтски услуги. За да се постигнат добри резултати преку менаџментот на терапија со лекови фармацевтите мора да се снабдат со соодветни ресурси и да знаат соодветно да ги распределат, да дизајнираат ефикасни системи на дистрибуција, да одберат и обучат соодветен персонал, да развијат систем за промовирање на сознанија за нови лекови и да ги документираат и оценат трошоците и ефикасноста на понудените услуги, а притоа сите овие работни задачи бараат менаџерски вештини.

Фактори кои влијаат врз обезбедувањето и давањето услуги на фармацевтска нега се¹⁸:

1. *Демографија на пациентите*
 - постаро население,
 - жени како носители на одлуки,
 - етнички состав на пациентите.
2. *Ставови и верувања*
 - верувања за болести, улогата на болниот и за користење на лекови.
 - довербата во системот за здравствена заштита.
 - рекламирање на лекови што се издаваат на рецепт насочено кон пациентот.
3. *Индиректни обврзници и прашања за покривање на трошоците*
 - комплексност/разлики меѓу политиките на плаќање на обврзниците,
 - листи на претпочитани лекови,
 - ограничени мрежи,
 - ограничен пристап за некои пациенти,
 - недостиг на знаење на пациентите.
4. *Конкурентни пазари*
 - намалени маржи,
 - разновидност на видот на давателите кои нудат производи и услуги.

¹⁶ Англ. Medication Therapy Management – MTM

¹⁷ Bluml BM. Definition of medication therapy management: development of professionwide consensus. J Am Pharm Assoc. 2005;45:566-72.

¹⁸ Smith WE. 1988. Excellence in the management of clinical pharmacy services. Am J Hosp Pharm 45:319.



5. Технологија

- софтвер,
- технологија за автоматизирано издавање на лекови.

Ова се основните фактори кои влијаат на давањето на фармацевтската нега и добрата бизнис практика. Демографијата на пациентите е од голема важност, затоа што просечната возраст на луѓето сè повеќе се зголемува. Тоа влијае да има се повозрасни пациенти со подолг животен век кои боледуваат од повеќе болести и имаат потреба од комплексни терапевтски режими. Структурата на пациентите, како и нивниот етнички состав, е сè поразновиден, така што вработените во аптеките мора да бидат чувствителни за проблемите и потребите на сите нив и да преземат одговорност за управување со негата и со координирање на услугите за овие пациенти.

Фармацевтите мора да имаат основни познавања за ставовите и верувањата на пациентите на кои им ги даваат своите услуги, какви се нивните верувања за болеста и нивното лекување, довербата во здравствениот систем, како и во довербата на пациентот кон фармацевтот.

Професионалните фармацевти мора да се поврзат со пациентите од сите групи и да ги убедат да веруваат во советите што им ги даваат.

Рекламирањето на лековите сè повеќе е насочено директно кон пациентите што резултира со повеќе прашања на пациентите во врска за лековите¹⁹.

Фармацевтите мора да ги приоритизираат потребите и барањата на пациентите и да дадат соодветни препораки кои ќе бидат безбедни пред сè за пациентите, познавајќи ја целокупната терапија која тие ја примаат и можните несакани дејства и контраиндикации кои можат да се јават.

Голям предизвик за аптеките и фармацевтите е намалувањето на профитната маржа. Фармацевтот со своите менаџерски способности мора да најде и други начини за дополнителни приходи како: издавање на помошни лековити средства, лекови кои се издават без лекарски рецепт (ОТП препарати), продажба на медицински материјал, ефективни набавки и одржување на оптимални залихи, добар маркетинг и вработување на доволен број на квалификуван персонал. Ова е од големо значење затоа што пациентите денес имаат на располагање најразлични начини да дојдат до здравствена нега почнувајќи од нетрадиционални извори, како што е алтернативната медицина, па сè до традиционални извори како што се супермаркети, интернет и продавници.

Секоја аптека исто така поседува модерен софтвер и технологија за автоматизирано издавање на лекови со што се скратува постапката за издавање на лекови. Вака фармацевтот има повеќе време да му се посвети на пациентот и за извршување на своите секојдневни обврски.

Со воведување на фармацевтската нега која, пред сè, е фокусирана на потребите на пациентите и нивната употреба на лековите, фармацевтите ја преземаат одговорноста за лекување на пациентите, а не само контролирањето на употребата на лековите што ги пропишуват лекарите²⁰.

Фармацевтската нега се состои од неколку компоненти²¹:

- Одговор на потребите на општеството и фокусираност на пациентот, што значи дека фармацевтите треба да обезбедат пациентот да прима лекови кои се индицирани, ефикасни, безбедни и погодни за примена. Тоа може да се постигне единствено ако се работи со секој пациент индивидуално. Фокусираност на пациентот значи дека пациентот мора да се разгледува како целина. Не може да се избере една болест или една група на пациенти.
- Грижа за пациентот и одговорност се однесува на утврдување на потребите на пациентот со примањето на неговата медикаментозна терапија. Фармацевтите треба да се изборат за својата пракса, како што тоа го прават другите медицински работници.

¹⁹ Miller MJ, Ortmeier BG. 1995. Factors influencing the delivery of pharmacy services. Am PharmNS35:39.

²⁰

<https://www.google.com/search?q=%D0%A4%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B5%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B0+%D0%BD%D0%B5%D0%B3%D0%B0&oq=%D0%A4%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B5%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B0+%D0%BD%D0%B5%D0%B3%D0%B0&aqs=chrome..69i57.8886j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

²¹ mr. Ph Veroljub Markovich, dr sci. Farmaceutska nega



- Да се утврди потребата на пациентите во врска со нивната терапија во поглед на индикации, ефикасност, безбедност и комплијанса. Врз основа на овие информации треба да се решаваат конкретни проблеми кај пациентите, кои можат да спаѓаат во следниве групи:

- потребен е додатен лек,
- пациентот прима непотребен лек,
- прениска доза,
- несакано дејство на лекот,
- превисока доза,
- комплијанса.

За да ова се работи систематски, потребно е да се воспостави процес на фармацевтска нега. Кога ќе се утврдат потребите на пациентот се прави план за нега, а потоа пациентот континуирано се следи. Планот за фармацевтска нега е структура која им овозможува на фармацевтите да работат со пациентите. Во овој план на нега точно се одредува кои лекови пациентот ќе ги прима, што треба да се промени во терапијата и како ќе се следи ефектот на примањето на лековите. Овој план опфаќа што ќе работи пациентот, а што фармацевтот.

Во досегашната пракса на лекување пациентите го подигаат пропишаниот или препорачан лек од аптека и понатаму нема никаква повратна информација во врска со тоа дали пациентот ја прима терапијата, дали има некакви несакани ефекти и дали воопшто терапијата му одговара или не.

Емпириско истражување

Овој емпириско-истражувачки дел има за цел да го надополни теоретскиот дел на истражувањето и воедно да даде моментална слика за улогата на менаџментот во фармацевтско-аптекарската практика.

Во истражувањето беа анкетирани 80 вработени, од кои повратен одговор добивме од 72 вработени и 40 менаџери, од кои одговорија 36, на три поставени прашања со понудени по три можни одговори.

Имајќи ги предвид предностите и слабостите на методите на истражување при изработката на трудот се користеа квалитативни и квантитативни методи на истражување, со посебена примена на анкетата, анализата и статистичката обработка на податоците.

Анкетата како метод на истражување беше спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања. На анкетните прашалници се изјаснуваа менаџери од различни нивоа и вработени во фармацевтските организации претежно аптеки.

Собраните податоци беа статистички обработени, заради изведување заклучоци. Статистичката обработка овозможува рангирање, табеларно и графичко обликување на обработените податоци и нивна пресметка. Потоа е направена анализа и се донесени финални заклучоци.

Генералната хипотеза гласеше: *Менаџментот во фармацевтско-аптекарските организациски субјекти има голема улога за нивното успешно работење.*

Резултати од истражувањето

Резултатите од анкетниот прашалник од истражувањето се претставени табеларно, графички и пресметковно, одделно по 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

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот се одликува со вистински способности (знаење, комуникативност и правилен пристап во работењето)?	Да	29	81	42	58
	Не	2	6	12	17
	Не знам	5	14	18	25
	Вкупно	36	100	140	100
	Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 13,454 C = 0,251				
2. Дали менаџерот е во тек со најновите менаџмент активности во фармацевтската нега, терапија со лекови и развивање на современи бизнис активности во аптекарското работење?	Да	27	75	38	52
	Не	1	3	9	13
	Не знам	8	22	25	35
	Вкупно	36	100	72	100
	Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 12,146 C = 0,239				
3. Дали менаџерот има правилен пристап кон привлекување, селектирање и обука на кадрите и правилно оценување на нивните перформанси?	Да	32	89	43	60
	Не	0	0	7	9
	Не знам	4	11	22	31
	Вкупно	36	100	72	100
	Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 24,449 C = 0,330				

Првото прашање гласеше: Дали менаџерот се одликува со вистински способности (знаење, комуникативност и правилен пристап во работењето)?

Целта на ова прашање беше да се согледа мислењето на испитуваните менаџери и вработени дали нивниот менаџмент се одликува со вистински способности.

Од пресметките, направени според дадените одговори на двете групи испитаници по прашањето, добиените вредности на χ^2 -тестот и тестот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2_{0,05} = 13,454 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} \text{ (таблична вредност)}$$

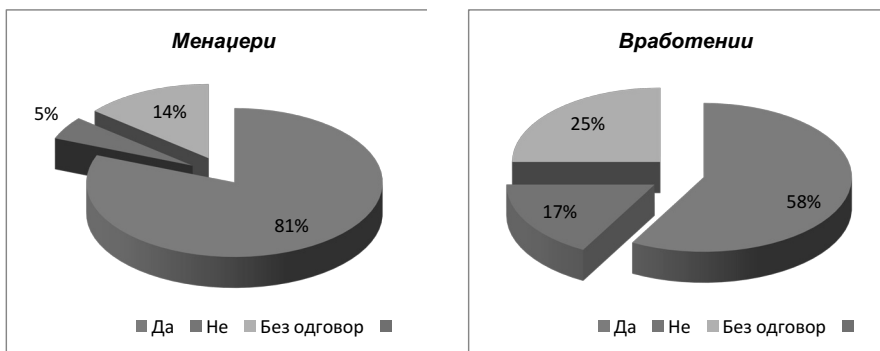
$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$C = 0,251 \text{ (пресметана)}$$

Од ова може да се заклучи дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 13,454, која е поголема од табличната вредност на χ^2 . Ова укажува дека одговорите на менаџерите и вработените, по ова прашање, не соеѓествуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност од 0,251, што значи дека поврзаноста е многу слаба.

Најголем дел од менаџерите (8%) сметаат дека тие се одликуваат со вистински способности (знаење, комуникативност и правилен пристап во работењето), а додека тоа го мислат 58% од испитаните менаџери. Со „не“ и „не знам“ одговориле 20 % од менаџерите и 42 % од вработените.



Графикон 1. Дали менаџерот се одликува со вистински способности
 Graph 1. Does the manager feature real skills?

Бидејќи генералната хипотеза гласеше: *Менаџментот во фармацевтско-аптекарските организациски субјекти има голема улога за нивното успешно работење*, може да се забележи дека не се потврдува. Со ова се оправдува нашето истражување дека мора да се обрати посебно внимание на способноста на менаџерот од областа на менаџментот.

Второто прашање гласеше: Дали менаџерот е во тек со најновите менаџмент активности во фармацевтската нега, терапија со лекови и развивање на современи бизнис активности во аптекарското работење?

Целта на ова прашање беше да се испита способноста на менаџерот-фармацевт од менаџмент областите поврзани со најновите трендови во фармацевтските дејности.

Од пресметките, направени според дадените одговори на двете групи на испитаници по прашањето, добиените вредности на χ^2 -тестот и тестот на контингенција изнесуваат:

$$\chi^2_{0,05} = 12,146 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05 \text{ (пресметана)}} > \chi^2_{0,05 \text{ (таблична вредност)}}$$

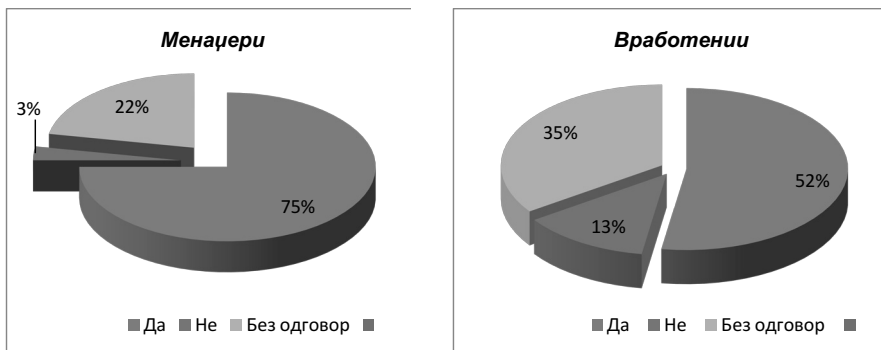
$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$C = 0,239 \text{ (пресметана)}$$

Од ова може да се заклучи дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 12,146, која е поголема од табличната вредност на χ^2 . Ова укажува дека одговорите на менаџерите и вработените, по ова прашање, не соејствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност од 0,239, што значи дека постои слаба поврзаност.

Најголем дел од менаџерите (75%) сметаат дека се во тек со најновите менаџмент активности во фармацевтската нега, терапија со лекови и развивање на современи бизнис активности во аптекарското работење. Додека пак кај вработените ситуацијата е поинаква, каде што речиси половина од испитаниците (52%) сметаат дека нивните менаџери се во тек со најновите менаџмент активности во фармацевтската нега, терапија со лекови и развивање на современи бизнис активности во аптекарското работење, а додека 48 % не мислат така.



Графикон 2. Менаџерот е во тек со најновите менаџмент активности во фармацевтската нега

Graph 2. The manager is up to date with the latest management activities in pharmaceutical care

Според поставената хипотеза и пресметаната вредност на χ^2 -тестот се гледа дека истата не е исполнета и според одговорите на испитаните менаџери и вработени се гледа дека сепак менаџерот не е доволно во тек со најновите менаџмент активности во фармацевтската нега, терапија со лекови и развивање на современи бизнис активности во аптекарското работење.

Третото прашање гласеше: *Дали менаџерот има правилен пристап кон привлекување, селектирање и обука на кадрите и правилно оценување на нивните перформанси?*

Целта на ова прашање е да се провери дали менаџерот правилно постапува кон селектирање и наградување на своите вработени.

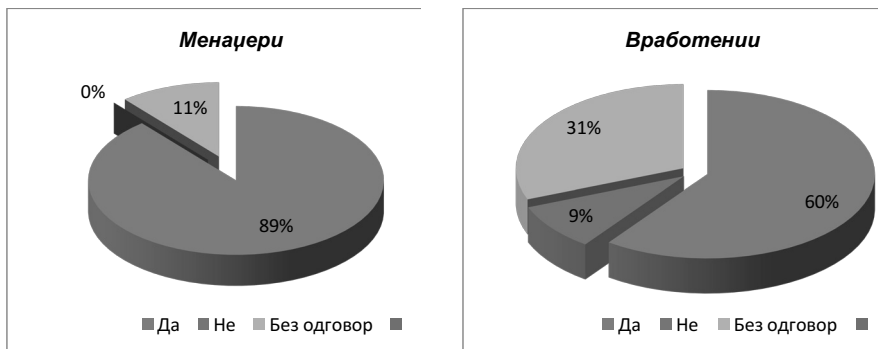
Од пресметките, направени според дадените одговори на двете групи испитаници по прашањето, добиените вредности на χ^2 -тестот и тестот на контингенција изнесуваат:

$$\begin{aligned} \chi^2_{0,05} &= 24,449 \quad (\text{пресметана}) \\ \chi^2_{0,05} (\text{пресметана}) &> \chi^2_{0,05} (\text{таблична вредност}) \\ \chi^2_{0,05} &= 5,991 \quad (\text{таблична вредност}) \\ C &= 0,330 \quad (\text{пресметана}) \end{aligned}$$

Од ова може да се заклучи дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 24,449, која е поголема од табличната вредност на χ^2 . Ова укажува дека одговорите на менаџерите и вработените, по ова прашање, не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција, кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност од 0,330, што значи дека постои одредена но сепак слаба поврзаност во одговорите на двете групи на испитаници.

Повеќето од менаџерите (89%) се изјасниле дека имаат правилен пристап кон привлекување, селектирање и обука на кадрите и правилно оценување на нивните перформанси. Кај вработените ситуацијата е поинаква, односно (60 %) од испитаниците се изјасниле дека нивните менаџери имаат правилен пристап кон привлекување, селектирање и обука на кадрите и правилно оценување на нивните перформанси, а додека 40% не мислат така.



Графикон 3. Пристапот на менаџерот кон привлекување, селектирање и обука на кадрите и правилно оценување на нивните перформанси
Graph 3. Manager's approach to attracting, selecting and training staff and properly evaluating their performance

Значи, според дадените одговори на испитаните менаџери и вработени и пресметаната вредност на χ^2 -тестот се гледа дека истата не е исполнета и сепак се заклучува дека менаџерот не доволно обрнува внимание при селектирањето и вреднувањето на работењето на вработените.

Општиот заклучок по ова емпириско истражување е дека е поотребна обука од област на менаџментот на менаџерите (раководителите) на аптеките, заради подобро познавање на управувањето. Тоа го потврдуваат дадените одговори на испитаните менаџери и вработени.

Преферирање на менаџмент активности за развивање на бизнис активности во фармацевтската дејност во согласност со законските прописи

Стекнувањето на знаење и способности од областа на менаџментот е неопходна потреба на секој фармацевт кој сака да менаџира и развива бизнис од областа на фармацевтско-аптекарската дејност.

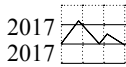
Иако сè уште кај некои личности постои мислење дека фармацевтската бизнис практика етички е спротивна од добриот бизнис, сепак кога добро ќе се размисли тоа не би било така. Се верува дека компаниите кои работат со продажба на добра и услуги во здравството треба да имаат филантропска²² природа, а не да профитираат од медицинските потреби на пациентите.

Во фармацевтското работење постојат многубројни правила и закони. Но доколку една компанија која се занимава со здравствена нега не може да ги исплати вработените и да ги покрие своите трошоци таа ќе мора да заврши со своето работење, со што ќе се намалат услугите што претходно им биле достапни на пациентите. Дури и непрофитните организации доколку не си ги подмират своите долгови ќе затворат. Затоа доколку фармацевтот не знае правилно да раководи со ресурсите и да работи во рамките на современиот здравствен систем, нема да може да развие услуги од менаџментот на терапија со лекови.

Фармацевтите кои не сакаат да се надградуваат во областа на менаџментот се соочуваат со замена на генерички лекови, листи на одобрени лекови, конфликти помеѓу вработените и непродуктивност, дефекти во хардверот и буџетски ограничувања. Имаат мали шанси за успешно да работат во здравствениот систем, за разлика од фармацевтите кои ги прифаќаат овие предизвици како дел од унапредувањето на својата професија.

Поради сè поголемиот број на нови лекови кои се издаваат на рецепт, професијата падна под голем притисок да се намалат случаите на погрешни терапии како во амбулантите така и во

²² Филантропија (старогрчки: *φιλανθρωπία*) е подготвеност да му се помогне на својот ближен



болниците. Вака се врши притисок врз фармацевтите да бидат максимално продуктивни, ефикасни и безгрешни.

Продуктивноста е умешноста на фармацевтот да ги контролира процесот на работа, квалитетот и ефикасноста на вработените, управување со технологиите, телефонските повици и другите проблеми кој се појавуваат во секојдневното работење. Фармацевтот што ќе почне да работи во аптека тој мора да почне и да менаџира како би го зголемил обемот на услугите, да ги минимизира грешките, да го поттикнува задоволството на пациентите, да го зголемува профитот и да ги задржува вработените. Менаџерот-фармацевт постојано управува со вработените, фармацевтските техничари, ја води работата во аптеката и со употребата на лекови од страна на пациентите.

Фармацевтите денес работат под голем притисок. Способноста на фармацевтите да управуваат со својата работа може да има силно влијание врз нивната способност да се соочат со секојдневните стресови во професијата.

Заради сето тоа е неопходна потребата за надградување на раководителот-фармацевт со знаење и способности од областа на менаџментот.

Заклучок

Основна цел на фармацевтските услуги е да се обезбеди сигурна и соодветна употреба на лекови. Исполнувањето на оваа одговорност е зајакната преку вклучување на фармацевтот во сите аспекти на употребата на лекови. Овие цели ќе бидат исполнети само ако аптеката е добро организирана и е екипирана од соодветен менаџер и вработени фармацевти.

Без разлика дали се планирани или не, многу фармацевти ќе станат менаџери. Затоа е потребно секој фармацевт кој сака да биде добар менаџер да поседува менаџерски компетенции, како што се управување со персоналот, комуницирање со влијание, организирање на состаноци на тимот, планирање за колективно работење, управување со кризи, управување со времето, управување со и развој на точен самоувод. Исто така, обезбеди и соодветни препораки за зголемување на ефикасноста на менаџерот. Секој од овие елементи ќе се дискутира на покомплексен начин во следните поглавја од овој текст.

Вооружени со цврсти менаџерски и практични вештини, фармацевтите можат да направат разлика не само во животот на пациентите кои служат, туку и во целата здравствена професија.

Користена литература

1. Allee JG (ed). 1990. Webster's Dictionary. Baltimore: Ottenheimer Publishers Baltimore: Ottenheimer Publishers.
2. American Pharmacists Association (APhA). Career option profiles. Available at: http://www.pharmacist.com/AM/Template.cfm?Section=Pathways_Program&Template=/CM/ContentDisplay.cfm&ContentID=12183. Accessed November 18, 2011.
3. Buckingham M, Coffman C. First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently. New York, NY: Simon & Schuster; 1999.
4. Bluml BM. Definition of medication therapy management: development of professionwide consensus. J Am Pharm Assoc. 2005;45:566-72.
5. Desselle SP, Rappaport HM, 1995, Feasibility and relevance of identified pharmaceutical care practice standards for community pharmacists. Paper, presented at the American Association of Pharmaceutical Scientists Annual Meeting, Miami, FL, November.
6. Desselle SP. 1997. Pharmacists' perceptions of pharmaceutical care practice standards. J Am Pharm Assoc NS37:29.



7. Gaither C.A. 1998 Predictive validity of work/caeerrelated attitudes and intentions on pharmacists' turnover behavior. *J Pharm Market Manag* 12:3.
8. Tootelian DH, Gaedeke RM. 1993. *Essentials of Pharmacy Management*. St Louis: Mosby.
9. Millis JS. 1975. *Pharmacists for the Future: The Report of the Study Commission on Pharmacy*. Ann Arbor, MI: Health Administration Press.
10. Miller MJ, Ortmeier BG. 1995. Factors influencing the delivery of pharmacy services. *Am PharmNS*35.
11. Nelson B, Economy P. 2003. *Managing for Dummies*, 2d ed. New York: Wiley.
12. Shane P. Desselle, PhD, RPh, FAPhA, David P. Zgarrick, PhD, RPh, 2009, *PharmacyManagement Essentialsfor AllPracticeSettings*, Second Edition, McGraw-Hill, Medical, Companies, Inc.. New York Chicago San Francisco Lisbon London Madrid Mexico City Milan New Delhi San Juan Seoul Singapore Sydney Toronto
13. Smith WE. 1988. Excellence in the management of clinical pharmacy services. *Am J Hosp Pharm* 45.
13. Hepler CD, Strand LM. 1990. Opportunities and respon-sibilities in pharmaceutical care. *Am J Hosp Pharm* 47.
14. <https://www.google.com/search?q=%D0%A4%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B5%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B0+%D0%BD%D0%B5%D0%B3%D0%B0&aq=chrome..69i57.8886j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ ВО ДЕЛОВНИТЕ БАНКИ СО ФОКУС НА КРЕДИТНИОТ РИЗИК

Горан Димов¹, Трајко Мицески²

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
gorandimov8@gmail.com

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Апстракт

Со развојот на современото банкарство и економија изложеноста на различните видови ризик во работењето станува сè поголема. Навременото идентифицирање на сите видови ризик и адекватни мерки на заштита стануваат многу важен фактор за успешност во работењето, во сè посложени услови на економија.

Ризиците се неминовни и затоа банките мораат да најдат соодветно решение за нивно минимизирање. Едни од основните причини за воспоставување на систем за управување со ризици се со цел да се избегне губиток или инсолвентност кои можат да доведат и до банкрот.

Во тој поглед овој труд се осврнува на најважните банкарски ризици со посебен акцент на кредитниот ризик, како и тоа на кој начин банките управуваат со ризиците. Исто така во трудот, преку табеларен, графички и пресмековен начин, се презентирани добиените искази на испитаниците за ова проблематика.

Клучни зборови: *ризичи, менаџмент, банки, развој, кредити, економија, вложувања, пласмани.*

Abstract

With the development of modern banking and economics, the exposure to different types of risk in operations is getting bigger. Timely identification of all types of risk and adequate protection measures are becoming a very important factor for successful operation, in more complex conditions of economy.

Risks are inevitable, and therefore banks need to find an appropriate solution for their minimization. One of the main reasons for establishing a risk management system is to avoid loss or insolvency that can lead to bankruptcy.

In this regard, this paper addresses the most important banking risks with a special emphasis on credit risk, as well as how banks manage the risks. Also in the paper, through the tabular, graphic and calculative way the presented statements of the respondents on this topic are presented.

Key Words: *risks, management, banks, development, loans, economy, investments, placements.*



Вовед

Современото банкарско работење секојдневно е изложено на тековни и нови ризици. Ризиците како веројатност за апсолутна или релативна загуба во споредба со очекувањата на банките се карактеристиките на секое банкарско работење. Преку развивање на нови инструменти, техники и стратегии, финансиски инженеринг и нови банкарски производи, листата на ризици постојано се шири. Неизвесноста се зголемува со промени во каматните стапки, промена во депозитите и неспособноста на должникот да го отплати кредитот, но исто така под влијание на фактори како што се дерегулација, морален хазард, како и учество на банките во работи кои претходно не беа дел од традиционалното банкарство. Поради природата на своето работење банките се изложени на влијание од различни ризици, не само на поголем број ризици, туку и на ризици со посилено влијание.

Глобализацијата на банкарството и трендови на спојување и преземање на големи банки го принуди менаџментот на банката да ги утврди најважните ризици. Идентификацијата на ризикот претставува прв чекор на успешното работење на деловните банки.

Еден од најважните ризици во работењето на банките е кредитниот ризик, на кој е ставен акцентот во овој труд. Кредитниот ризик е ризик кога побарувањата не можат да бидат реализирани на денот на нивното достасување во нивната целосна сметководствена вредност. Ја изразува постојаната или привремената неспособност на должникот да ја исполни обврската во договорениот рок во целост или делумно.

Современата финансиска теорија и пракса потврди дека опстанокот, профитабилното работење и развојот на банките се соочуваат со сè поголем ризик и затоа бараат од менаџерскиот тим да обрне посебно внимание и да развие посебна стратегија за управување со можните пројавени ризици.

1. Определување на поимот ризик

Ризикот е постојано присутен и тоа во различни форми во банкарското работење. Иако нема единствена и точна дефиниција, сепак во економската сфера за ризикот се спомнува како неизвесен факт во финансиското работење или веројатност за загуба поради дејство на неизвесни фактори или случувања¹.

Во тој поглед, поимот ризик може да се дефинира како²:

- можност за загуба,
- неизвесност или
- секој неочекуван можен резултат.

Заедничко за сите видови на ризици е неизвесноста и загубата.

Неизвесност постои секогаш кога не може со сигурност да се знае резултатот на одреден настан.

Загуба постои кога нештото што веќе се има, може да се загуби, или тоа може да биде помала остварена добивка од очекуваната.

¹ Petrović Dr Pero, Menadment rizicima na tržištu kapitala, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2000, str. 24.

² <http://sr.wikipedia.org/sr-el/Rizik>

³ Crouhy M., Galai D., Risk Management, McGraw Hill, New York 2001., str.34

2. Видови на банкарски ризици

Управувањето на финансиските институции во последно време стана сè потешко поради честите несигурности во нашето опкружување.

Поради разновидноста и сложеноста во работењето на современите банки во стручната литература се јавуваат бројни класификации и видови на банкарски ризици.

Во принцип, банкарските ризици можат да се поделат во четири основни категории³:

- *финансиски* (опфаќа два вида на ризик: основни ризици - вклучувајќи го и ризикот на ликвидност, ризикот на солвентност и кредитниот ризик -можат да предизвикаат загуба во банката ако со неа не се управува соодветно и шпекулативниот ризик - каматниот, девизниот и ценовниот ризик);
- *оперативен* (поврзани се со организираноста на самите банки и функционирањето на внатрешниот систем вклучително информатичките и останатите технологии, усогласеноста на банкарските политики и процедури, мерки за заштита од грешки при работењето и измами);
- *деловни* (поврзани се со банкарското деловно опкружување, вклучително макроекономските и политички фактори, законското опкружување и вкупна инфраструктура на финансискиот систем и платниот промет);
- *случајни ризици* (ги вклучува сите видови на надворешни ризици кои ако се остават можат да го нарушат банкарското работење или да ја влошат финансиската стабилност или адекватноста на капиталот).

Најчести ризици на кои е изложена банката при своето работење се: *кредитниот ризик, ризик на ликвидноста, пазарните ризици* (каматен ризик, девизен ризик и ризик од промена на пазарните цени на хартиите од вредност, финансиски деривати и стока), ризик на изложеност на банката, ризик на банкарските влогови, ризик земја, оперативен ризик, правен ризик, репутационен ризик и стратешки ризик.

Кредитен ризик е ризик од можноста да настанат негативни ефекти врз финансискиот резултат и капитал на банката, заради неисполнување на обврските на должникот кон банката.

Ризик на ликвидност е можноста да настанат негативни ефекти врз финансискиот резултат и капитал на банката заради неспособноста на банката да ги исполнува своите досеани обврски.

Пазарниот ризик ги опфаќа каматниот и девизниот ризик. *Каматниот ризик* е ризик од можноста да настанат негативни ефекти врз финансискиот резултат и капиталот на банката, заради промена на каматните стапки.

Девизниот ризик е ризик од можноста да настанат негативни ефекти врз финансискиот резултат и капиталот на банката, заради промена на девизниот курс.

Посебен вид на пазарен ризик претставува *ризикот од промена на пазарните цени на хартиите од вредност, финансиските деривати и стоки* со кои се тргува или може да се тргнува на пазарот.

Ризикот на изложеноста на банката ги опфаќа ризиците на изложеност на банката кон едно лице или кон група на поврзани лица, како и ризикот на банката кон лица поврзани со банката.

Ризиците на банкарски вложувања ги опфаќаат ризиците на нивните вложувања во лица кои не се во финансискиот сектор и вложувањето во основни средства.

Ризикот на земјата е ризик кој се однесува на земјата на потекло на лицето кон кое е изложена банката. Овде се подразбираат можните негативни ефекти врз финансискиот резултат и капиталот на банката заради нејзината неможност да ги наплати побарувањата од ова лице поради последици предизвикани од политички, економски или

³ Greuning H., Bratanović S., Analiza i upravljanje bankovnim rizicima, Mate, Zagreb 2006., str. 3-4



социјални настани во земјата од која потекнува. Овој вид на ризик го опфаќа политичко-економскиот ризик и ризик на трансфери.

Оперативниот ризик се однесува на можноста за настанување на негативни ефекти врз финансискиот резултат и капитал на банката кои се последица на пропустите на работењето на вработените, неадекватни интерни процедури и процеси, неадекватно управување со информациските и другите системи, како и од други непредвидливи надворешни случувања.

Правниот ризик ја претставува можноста за настанување загуба поради казни и санкции произлезени од судски спорови врз основа на неисполнети договорни и законски обврски, како и поради казни и санкции изречени од страна на регулаторните тела.

Репутацискиот ризик се однесува на можноста за настанување на загуба поради негативното влијание на пазарното позиционирање на банката.

Стратегискиот ризик се однесува на можноста за настанување на загуба поради непостоење на долгорочни развојни компоненти во управувачкиот и раководниот тим на банката.

Сепак најзначајните ризици во банкарското работење се: кредитен ризик, пазарен ризик, оперативен ризик, девизен ризик, каматен ризик, ризик на ликвидноста и ризик земја. Затоа овие ризици ќе бидат детално обработени.

3. Кредитен ризик

Кредитот е финансиско средство кое настанува како резултат на давање на готови пари или други средства од страна на кредиторот со обврска за враќање на точно одреден датум или на барање најчесто со камата⁴.

Секое позајмување на средствата со себе носи и определен ризик, т.е. ризик по кредити или кредитен ризик.

Кредитниот ризик се дефинира како ризик од неисполнување на обврската врз основа на настанатиот долг, т.е. неплаќање на главницата, односно ризик кој произлегува од неисполнување на обврската во полна вредност од спротивната страна или во моментот на доспеаност или во кој било момент по доспеаноста.

Постојат повеќе причини за настанување на кредитниот ризик, од одобрување на кредити на населението и малите претпријатија, секјуритизирани хипотекарни кредити преку трговија со корпоративни и државни должнички хартии од вредност до трговија со деривати на финансиските пазари. Висината на кредитниот ризик зависи од структурата на договорот помеѓу банката и нејзините клиенти.

Кредитниот ризик може да се диверзифицира и минимизира, но тешко може да се покрие во целост (да се изврши хедирање). Причината за тоа е што најголем дел од ризикот кој произлегува од неисполнување на обврските може да се јави како резултат на системскиот ризик.

Изложеноста на кредитниот ризик во современото банкарско работење се мери со процентка на очекуваната загуба на одредени инвестиции врз основа на квантитативна анализа.

Притоа очекуваната загуба зависи од три фактори⁵:

- веројатноста дека спротивната страна нема да ги подмири обврските на договорениот начин и во договореното време,
- загубата која би се остварила во случај на неисполнување на договорот од спротивната страна,

⁴ Bank for International Settlement, Basel Committee on Banking Supervision, 1996., Settlement risk in foreign exchange transactions: Report prepared for the committee on payment and settlement systems of central banks of the group of ten countries, Basel, Switzerland

⁵ <https://www.bis.org/publ/joint10.pdf>



- потенцијалната изложеност на банката од неплаќање на одреден датум во иднина.

Мониторинг на кредитниот ризик во банката се врши преку класични банкарски процедури, а една од основните „алатки“ е ALM⁶ концептот, односно управување со актива и пасива при работењето на банките.

Овој процес подразбира⁷:

- идентификација и анализа на ризиците и воспоставување на системи на лимит на задолжување,
- контролирано следење на лимитот на ризиците преку современи информациски системи.

Освен преку класичното кредитно работење, кредитниот ризик настанува и при тргувањето со различни финансиски инструменти на пазарот. Загубата која ќе настане во случај на неподмирување на обврските на должникот зависи од пазарната вредност на финансиските инструменти и степенот на нивната ликвидност.

4. Пазарен ризик

Пазарниот ризик е ризик кој може да го сноси некоја банка поради неповолни движења на пазарните цени.

Изложеноста на таквиот ризик може да настане заради преземањето на намерни спекулативни позиции од банката или можат да произлезат од активностите при тргувањето со девизи од страна на банката⁸.

Пазарните ризици произлегуваат од нестабилноста на позициите во четири основни економски пазари: каматно чувствителниот пазар на должнички хартии од вредност, пазарот на акции, валутниот и пазарот на стоки.

Најважни индикатори на пазарниот ризик во управувањето со банкарските и финансиските институции се⁹:

- односот помеѓу книговодствената вредност на активата и проценетата пазарна вредност на истата актива;
- односот помеѓу книговодствената вредност на акцискиот капитал и пазарната вредност на истиот;
- пазарната вредност на обврзниците и други фиксни приходи на активата во релативен однос со нивните вредности, евидентирана во книговодството на банката или други финансиски институции;
- пазарната вредност на обичната и приоритетна акција по единица која ја одразува перцепцијата на инвеститорот за изложеност на ризикот на банката или други финансиски институции, како и можната добивка.

Пазарниот ризик се јавува како резултат на промена на цената на акциите, стоките, каматните стапки и валутите. Заради тоа, негови најважни делови се ризикот на сопственичката позиција, стокови, каматни и валутни ризици. Секој составен дел на ризикот вклучува општ пазарен ризик и специфичен ризик кој настанува поради специфичните структури на портфолиото на некоја банка. Освен стандардните инструменти, пазарниот ризик се однесува и на дериватните инструменти, како што се опции, акциски деривати или деривати врзани за валута и каматна стапка.

⁶ ALM = Asset and Liability Management означува управување со активата и пасивата

⁷ Vunjak N.: *Finansijski menadzment*, Proleter Bečej, Subotica, 2005, str. 340

⁸ Greuning H., Bratanović S., *Analiza i upravljanje bankarskim rizicima*, 2. izdanje, Mate, Zagreb, 2006., str.231

⁹ Greuning H., Bratanović S., *Analiza i upravljanje bankarskim rizicima*, Mate, Zagreb 2006., str.233



5. Оперативен ризик

Оперативниот ризик претставува веројатност од остварување на загуба во работењето на банката, како последица на неадекватни внатрешни системи, процеси и контроли, слабости и пропусти во извршување на работните задачи, незаконско работење и надворешни случувања кои можат да ја изложат банката на загуба¹⁰.

Оперативниот ризик е ризик на штета, која банката може да ја претрпи поради нарушување на интерните или екстерните фактори при работењето. Преку пропишаните политики и процедури за управување со ризиците банката треба да обезбеди:¹¹

- политики и процедури за управување со оперативниот ризик;
- дефинирање на овластувањата и одговорностите во процесот на преземање и управување со оперативниот ризик;
- систем за известување и информирање на управниот одбор и раководството на банката за управување со оперативниот ризик.

Во праксата управниот одбор најмалку еднаш годишно ја преиспитува адекватноста на воспоставениот систем за управување со оперативниот ризик. Со наведените политики и процедури се обезбедува¹²:

- идентификација на постоечките извори на оперативен ризик и извори кои можат да настанат со воведување на нови системи, деловни производи и активности;
- мерењето на оперативниот ризик, неговата точна и навремена проценка;
- следење на оперативниот ризик, анализирање на состојбата, промена и трендови на изложеност на ризикот и
- контролирање на оперативниот ризик, негово одржување на ниво прифатливо за ризичниот профил на банката, негово намалување или елиминирање.

Политиката на управување со оперативниот ризик на банката овозможува лесна идентификација, мерење, контролирање и следење на оперативниот ризик. Една од клучните работи поврзани со управувањето на оперативните ризици е идентификација на нивните извори.

Помеѓу останатите, тука спаѓаат:¹³

- незаконско и несоодветно постапување на вработените во банката, како што е проневера, перење пари, неовластен пристап на банкарските сметки на клиентите, злоупотреба на доверливи информации, давање на лажни или погрешни информации за состојбата на банката, неажурност во извршувањето на работите, грешки при внесување на податоци, непридржување кон добра деловна пракса во работата, роднински врски на клучните позиции во банката и сл.;
- неадекватен информационален и други банкарски системи;
- нарушување во работењето и дефект во системот (на пр. дефект на хардверот или софтверот);

¹⁰ Đoković N. (savjetnik za ekonomska pitanja u Udruženju banaka Crne Gore), *Operativni rizici u bankarskom poslovanju, Vjerovatnoća ostvarivanja gubitaka*, www.cegekonomist.com/?broj=10&clanak=509, 9. jun 2008.

¹¹ Đoković N. (savjetnik za ekonomska pitanja u Udruženju banaka Crne Gore), *Operativni rizici u bankarskom poslovanju, Vjerovatnoća ostvarivanja gubitaka*, www.cegekonomist.com/?broj=10&clanak=509, 9. jun 2008.

¹² Đoković N. (savjetnik za ekonomska pitanja u Udruženju banaka Crne Gore), *Operativni rizici u bankarskom poslovanju, Vjerovatnoća ostvarivanja gubitaka*, www.cegekonomist.com/?broj=10&clanak=509, 9. jun 2008.

¹³ Đoković N. (savjetnik za ekonomska pitanja u Udruženju banaka Crne Gore), *Operativni rizici u bankarskom poslovanju, Vjerovatnoća ostvarivanja gubitaka*, www.cegekonomist.com/?broj=10&clanak=509, 9. jun 2008.

- надворешни незаконски работи, како што се кражба, неовластен пренос на средства, неовластено влегување во базата на податоци, незаконско придобивање на банкарски документи и др.;
- непримерна деловна и пазарна пракса, лош избор на клиенти (непочитување на интерните процедури);
- непредвидливи случувања, како што се елементарни и други незгоди, тероризам и сл.

Според веќе наведениот модел, извештаите за оперативните ризици секој месец ги испраќаат сите организациски единици на банката на организациската единица задолжена за управување со ризиците, која ги сумира извештаите и го утврдува нивото на резервација¹⁴.

По идентификацијата на конкретните извори на оперативниот ризик единицата применува адекватни методи на мерење, кои ќе ги поддржат постоечките технолошки решенија. Потоа се врши пресметка на резервите за потенцијалните загуби по оваа основа, во согласност со ризичниот профил на банката и воспоставените лимити на изложеност.

6. Девизен ризик

Девизниот ризик настанува кога претпријатијата располагаат со средства и приходи во една валута, а нивните обврски се во други валути.

Овој ризик е особено изразен на оние простори каде не постои развиен пазар кој им овозможува на банките или претпријатијата да се заштитат од него.

Исто така, банките треба да водат сметка за ситуациите кога нивните клиенти кои се корисници на кредити се изложени на девизниот ризик. Ова е особено значајно во случаите кога клиентот добие кредит од банка во една валута (најчесто причините за тоа се ниските каматни стапки), при што неговите средства или остварен приход се во друга валута.

7. Ризикот на ликвидност

Ликвидност претставува способноста на банката во секој момент да располага со адекватен износ на средства неопходни за финансирање на зголемувањето на активата и навремено подмирување на сите доспеани обврски.

Преку ликвидноста се одржува довербата кај депозитарите, со што се избегнува „домино ефектот“ што овозможува опстанок на банката во неизвесните пазарни услови¹⁵.

За да се одржува ликвидноста, банките и другите финансиски институции можат да користат повеќе извори на средства. Како најважни извори на средства на депонентните институции се јавуваат новите депозити на клиентите (било да се тоа новоотворени сметки или нови депозити на веќе постоечките сметки).

Друг важен извор на ликвидни средства е отплатата на кредити од страна на клиентите со што се обезбедуваат свежи средства за задоволување на новите потреби за ликвидност, што се постигнува и со продажба на активата, посебно со продажбата на хартиите од вредност од портфолиото на хартии од вредност.

Ликвидноста исто така се обезбедува од приходите остварени од продажбата на недепозитни услуги, како и од задолжувањето на пазарот на пари.

Ризик на ликвидноста е ризик кој настанува од негативниот ефект на финансискиот резултат и капиталот на банката заради неспособноста на банката да ги исполнува своите доспеани обврски.

¹⁴ Последниве години донесени се низа прописи кои ги следат оперативните ризици, а тоа се: The Bank Secrecy Act, USA Patriot Act Gramm-Leach-Bliley Act, Basel II, Sarbanes-Oxley и Federal Financial Institutions Examination Council (FFIEC).

¹⁵ Jović S., *Bankarstvo*, Naučna knjiga, Beograd 1990., str. 246-247



Финансиската компанија постојано се соочува со дефицит или суфицит на ликвидноста¹⁶. Ретко се случува побарувачката за ликвидност да е еднаква на понудата на ликвидни средства во кој било одреден временски период.

Сериозната изложеност на притисоците во поглед на ликвидноста настанува од неколку причини: проблемот поврзан со нескладот на доспеаните обврски произлегува од фактот дека банките и штедните институции имаат големи износи на финансиски обврски кои мораат веднаш да ги подмират (како што се депозитите по видување и задолжување на пазарот на пари). Друг проблем е чувствителноста на промените на каматните стапки. На пример, кога каматните стапки ќе се зголемат некои депоненти на банките и штедни институции ќе ги повлечат своите средства во потрага по поголеми приходи на некои други места.

Значењето на управувањето на ризикот на ликвидноста се гледа во следното:

- банките имаат специфична улога на трансформирање на краткорочните извори на средства во долгорочна актива. Затоа е потребна правилна проценка на неопходниот паричен тек како во редовното работење, така и во случај на вонредни околности, овозможува банката навремено да ги исполни обврските кои достасуваат, а кои се под влијанието на интерни (деловни одлуки на банките) и екстерни случувања и однесувањето на сите учесници на финансискиот пазар;
- управување со ризикот на ликвидноста има влијание не само на добивката и краткорочната способност на банката да ги подмирува доспеаните обврски, туку и на капиталот и долгорочната способност на банката да ги подмирува своите обврски;
- меѓусебната зависност на ризикот на ликвидноста и другите ризици на кои банката може да биде изложена (на пр. кредитен, пазарен, оперативен, репутационен и стратешки, ризик на концентрација и сл.) е многу голема;
- проблемот на ликвидноста на една банка може да има пошироки последици на банкарскиот сектор и финансискиот систем.

Па така, според горенаведеното може да се каже дека ефективното управување со ризикот на ликвидност овозможува навремено исполнување на доспеаните обврски на банката, и тоа не само краткорочната, туку и долгорочната способност. Но, и покрај тоа неопходно е да изгради свој систем за анализа и управување на ризици како би ги минимизирала негативните последици во работењето.

8. Ризик на земјата

Ризикот на земјата е ризикот на извршувањето на трансакцијата со една одредена земја или поседување на имот и ентитет во неа¹⁷. Овој ризик ја претставува неможноста на должникот да ги подмири своите обврски кон странските кредитори поради политички, социјални, правни и економски нарушувања во неговата земја. Тој се јавува од веројатноста кога земјата должник или должник од некоја земја не може или не сака да ги подмири своите обврски поради постојано причини кои не се вклучени во рамките на вообичаениот кредитен ризик.

Честопати под ризик на земјата се подразбира политички ризик што не е така.

Политичкиот ризик е потесен поим од ризикот на земјата и се однесува на ризикот кога владата на земјата во која ќе се инвестира неочекувано воведо специфични прописи кои можат да доведат до дисконтинуитет и притисок на инвестициските активности на компаниите во земјата домаќин на капиталот.¹⁸

¹⁶ Rose S. P., Hudgins S.C., *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, 6. izdanje, Data status, Beograd 2005, str.53

¹⁷ *Oxford Dictionary of Finance and Banking*, (Third Edition), Oxford University Press, New York, 2005., str. 95

¹⁸ Gitman S., *Modern Banking in Theory and Practice*, John Wilwy&Sons, Ltd Chichester 1996.

Инвеститорите во развиените земји сметаат дека постои поволна инвестициска клима, односно дека политичкиот ризик е мал кога во одредени земји.¹⁹

- постојат стабилни услови за стопанисување,
- постојат поволни царински, надворешно-трговски и девизни третмани на странските инвестиции,
- постои политичка и социјална стабилност,
- кога владата на таа земја има позитивен став кон странските инвестиции,
- кога има развиена инфраструктура во земјата.

Начините за намалување на политичкиот ризик можат да бидат:

- земање на кредити на локалниот (домашен) пазар,
- одржување на фиксна актива на минимално ниво за користење на лизинг аранжмани,
- истражување и развој во врска со странските проекти извршувани во матичната земја,
- договарање на сите плаќања во конвертабилни валути,
- основање на институции за обезбедување на осигурувања кои приватниот сектор не може адекватно да ги покрие.

Целта на проценката на ризикот на земја е да се процени финансиската и економска оправданост на пласирање средства во некоја земја, имајќи ги предвид алтернативните можности за вложување на средства²⁰.

Затоа и проценката на ризик земја мора да се темели на системи на перманентно следење, евалуација и предвидување на промена во економска, финансиска и политичка позиција на земјата, како сега така и во наредните неколку години.

На таа основа ризичноста на земјата може да се процени на краток, среден и долг рок, а во одредени ситуации очекуваната добивка на долг рок може да ги оправда вложувањата во краткорочен ризик.

Комерцијалните банки обично тргнуваат од краткорочни анализи и го проценуваат ризикот за наредната година или две, а пак агенцијата за кредитирање и осигурување на извозот кој претежно ги финансираат и осигуруваат краткорочните и среднорочните работи ги вршат проценките за овој период²¹.

Рангирањето на земјите се врши врз основа на информации кои се добиваат од еминентните економисти и стручњаци за проценка на ризикот земја од најголемите 100 глобални банки и финансиски компании. Тие ги рангираат сите земји на скала од 0 до 100, каде што 100 претставува најмала шанса за неизвршување на обврските. Добиените резултати подоцна се пондерираат според вредноста на активата (имотот) со кои располагаат институциите од кои идат овие експерти и се собираат и врз основа на тоа се добива кумулативниот кредитен рејтинг на земјата.

9. Каматен ризик

Еден од најголемите и најопасните облици на ризик со кој се соочуваат банките и другите финансиски институции е каматниот ризик. Изложеноста на банките на овој вид

¹⁹ Popov Đ., *Metodi procene rizika investiranja u inostranstvu*, Knjigovodstvo, Beograd 1996., br.11

²⁰ Elikhory M., *Credit Rating Agencies and their Potential Impact on Developing Countries*, UNCTAD, Discussion Papers No. 186, Geneva 2008., str. 2

²¹ Oetzel J.M., Bettis R.A. and Zenner M., *Country Risk Measures: How Risky Are They?* *Journal of World Business*, 2001., str. 128-145 Главни аналитичари на ризикот на земјата и на политичкиот ризик се: Bank of America World Information Services, Bussines Enviroment Risk Intelligence (BERI); S.A.; Control Risk Group (CRG); Economist Intelligence Unit (EIU); Enviroment Magazine, Institutional Investor Magazine; International Country Risk Guide (ICRG); Moody's Investor Service; Political Risk Services; S.J. Randt & Associates; Standard & Poor's Ratings Group.



на ризик произлегува од тоа што повеќето од билансните ставки генерираат приходи и трошоци кои се ускладуваат со каматните ставки.

Каматниот ризик ја претставува чувствителноста на капиталот и приходите од промената на каматните стапки. На пример, банката којашто има склучено договор за кредит со клиентот по варијабилна каматна стапка е изложена на ризик од намалување на приходот ако настане пад на пазарот на каматни стапки. Спротивно на тоа, корисникот на кредитот доаѓа во неповолна позиција, т.е. има поголеми трошоци доколку дојде до зголемување на каматните стапки на пазарот.

Целта на управување со каматниот ризик е одржување на изложеноста на каматни стапки во рамките на дозволените граници. Високите каматни стапки доведуваат до намалување на цените на акциите. Тие ги стимулираат инвеститорите слободните парични средства да ги насочат во банкарскиот систем што доведуваат до помала побарувачка на пазарот на акции и намалување на нивните цени. Во обратен процес доаѓа до намалување на каматните стапки. Исто така, ниските каматни стапки, односно евтините пари, создаваат слободни средства за настап на спекулантите на пазарот на капитал, што доведува до зголемување до цената на акциите²².

Ризикот на каматните стапки²³ настанува поради промена на нивото на каматните стапки на пазарот и тој е главно недиверзифициран ризик, затоа што нивото на сите каматни стапки тежнее да се менува заедно и влијае на вредноста на сите хартии од вредност истовремено.

Каматните стапки за секој поединечен заем или хартиите од вредност го одредуваат финансискиот пазар на кој кредитодавателите (кредит) доаѓаат во контакт со оние на кои им се потребни тие средства. Така каматните стапки (цена на кредитот) имаат тенденција да достигнат ниво на кое доаѓа до изедначување на износот на средства на кредитот кои се бараат и износ на средствата кои се обезбедуваат²⁴.

Кога е во прашање одобрување на кредити банките и нивните конкуренти обезбедуваат средства за одобрување на кредити на пазарот. Притоа секоја од овие кредитни институции е една од многубројните институции кои обезбедуваат средства за кредити на меѓународниот пазар на средства.

Банкарите се обидуваат да ги предвидат идните движења на пазарните каматни стапки заради елиминирање на каматниот ризик. Меѓутоа, фактот дека каматните стапки се формираат врз основа на интеракција на илјадници кредитодаватели и кредитобаратели го прави предвидувањето на прецизноста на каматните стапки невозможно. Затоа, банкарите мора да ги прифатат каматните стапки како такви и врз основа на тоа да прават свои планови.

Управување со кредитниот ризик

Кредитниот ризик или ризикот на договорената страна е составен дел на банкарското работење.

Банките го дефинираат кредитниот ризик како ризик кој настанува од неисполнување на обврските на клиентите кои не се во можност редовно да ги извршуваат обврските за сервисирање на својот долг утврден според договорот.

Тоа значи дека плаќањето може да се одложи или воопшто да не се оствари.

Позајмувањето на пари на друга договорена страна отсекогаш претставува опасност позајмените средства да не бидат вратени, па затоа може да се каже дека овој ризик е стар колку и банкарството. Овој вид на ризик е најзначајна причина за појава на

²² Jazić V., *Rizici u bankarskom poslovanju*, Stubovi kulture, Beograd 2008., str. 17

²³ interest rate risk

²⁴ Rose S. P., Hudgins S.C., *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Data status, Beograd 2005., str.33

стечај кај банките (повеќе од 80% билансот на состојба на банките се однесува на овој вид на управување со ризиците)²⁵.

Постојат три основни видови на кредитен ризик:²⁶

- поединечен (личен) или потрошувачки ризик,
- корпоративен или ризик на претпријатието,
- државен или ризик на земјата.

Постојат различни извори за настанување на кредитниот ризик, од одобрување кредити на населението и малите претпријатија, секјуритизирани, хипотекарни кредити, преку трговија со корпоративни или државни должнички хартии, до трговија со деривати на финансискиот пазар. Висината на кредитниот ризик зависи од структурата на договорот помеѓу банката и нејзините клиенти. Кредитниот ризик повеќе од сите други е условен од неизвесните околности поврзани со работењето на клиентите. Затоа е потребна контрола на голем број параметри во работењето и на клиентите и на банките. Банката мора да има претстава за ризиците со кои се среќава клиентот во своето работење, тргнувајќи од карактерот на неговата работа и пазарот на кој работи.

Изложеноста на кредитниот ризик во современото банкарско работење се мери со проценка на очекуваната загуба на одредена инвестиција врз основа на квантитативна анализа. Притоа очекуваната загуба зависи од три фактори²⁷:

- веројатноста дека спротивната страна нема да ги подмири обврските на договорениот начин и во договореното време,
- износот на загубата кој ќе се оствари во случај на неисполнување на договорот од спротивната страна,
- потенцијална изложеност на банката од неплаќање на одредени датуми во иднина.

Освен околностите од кои зависи ризикот, клиентите и структурата на кредитот која го одобрува банката го условуваат степенот на изложеност на ризик на банката, а квалитетот на одделни кредити влијае на различни нивоа на ризикот.

Со оглед на тоа дека целта на банката е да оствари добивка (профит) квалитетот на активата ќе биде една од основите за одредување на степенот на прифаќање на ризикот, за да не биде загрознена целта на банката. Уште еден важен фактор кој ја условува сложеноста на анализата на кредитниот ризик е постојаниот раст на бројот на кредитни операции, кои како понови исто така носат висок степен на ризичност.

Емпириско истражување

Емпириското истражување во овој труд се спроведува заради практично согледување на управување со ризиците во деловните банки со фокус на кредитниот ризик.

Целта на истражувањето беше да се добијаат сознанија за улогата на менаџментот и кадрите при управување со ризиците во деловните банки, а особено со кредитниот ризик, со тоа да се надокнади и теоретското истражување во тој поглед.

²⁵ Greuning H., Bratanović S.B., *Analiza i upravljanje bankovnim rizicima*, 2. izdanje, Mate, Zagreb 2006., str.135

²⁶ Greuning H., Bratanović S.B., *Analiza i upravljanje bankovnim rizicima*, 2. izdanje, Mate, Zagreb 2006., str.136

²⁷ Basel Committee of Banking Supervision, 2004., str.62-65



Заради поцелосно осознавање и потврдување на истражувањето беше поставена генерална и посебни (помошни) хипотези.

Генералната хипотеза беше во насока дека доколку правилно се управува и навремено се реагира со ризиците во деловните банки, а особено кон најчестиот кредитниот ризик, дотолку подобро ќе работат банките, а со тоа ќе се овозможи и подигнување на нивниот рејтинг и конкурентност.

При спроведувањето на емпириското истражување се користени неколку научноистражувачки методи: анкета, анализа, статистичка обработка на податоците и нивно, табеларно, графичко и пресметковно прикажување.

Примерок на анкетирање се состоеше од 120 испитаници од кои со целосно потполнети прашалници беа 36 менаџери и 72 вработени банкарски кадри.

Резултатите добиени со емпириското истражување даваат слика на моменталната истражувачка состојба.

Табела 1: Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Table 1: Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Вработени		Менаџери	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали Вие како менаџер/вработен сметате дека Вашиот менаџер добро ги познава сите видови на банкарски ризици?	Да	28	78	44	61
	Не	5	14	7	10
	Без одговор	3	8	21	29
	Вкупно	36	100	72	100
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 14,665					
2. Дали Вие како менаџер/вработен сметате дека во Вашата банка се врши правилно квантитативно мерење на кредитниот ризик (се вршат пресметки итн.)	Да	34	94	57	79
	Не	1	3	4	6
	Без одговор	1	3	11	15
	Вкупно	36	100	72	100
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 7,331					



3 Дали Вие како менаџер/вработен сметате дека Вашата банка има изработено стратегија за правилно управување и справување со кредитниот ризик?	Да	31	86	54	75
	Не	2	6	4	6
	Без одговор	3	8	14	19
	Вкупно	36	100	72	100
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 5,233					
4. Дали Вие како менаџер/вработен сметате дека применувате доволно континуирана обука за навремено препознавање и правилно справување и управување со кредитните ризици?	Да	23	64	37	51
	Не	4	11	17	24
	Без одговор	9	25	18	25
	Вкупно	36	100	72	100
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 6,298					

Првото прашање и за двете групи на испитаници гласеше: *Дали Вие како менаџер сметате дека добро ги познавате сите видови на банкарски ризици? Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер добро ги познава сите видови на банкарски ризици?*

Целта на оваа прашање е да се види дали менаџерот како прв човек во банката добро ги познава сите видови на банкарски ризици.

Анализата и добиената вредност за χ^2 -тестот на ова и на секое наредно прашање ги прикажуваме табеларно, графички и пресметковно.

Табела 2: Дали менаџерот добро ги познава сите видови на банкарски ризици?

Table 2: Does the manager know well all kinds of banking risks?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Вработени		Менаџери	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот добро ги познава сите видови на банкарски ризици?	Да	28	78	44	61
	Не	5	14	7	10
	Без одговор	3	8	21	29
	Вкупно	36	100	72	100
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 14,665, C = 0,261					

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:

$$\chi^2_{0,05} = 14,665 \text{ (пресметана вредност)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

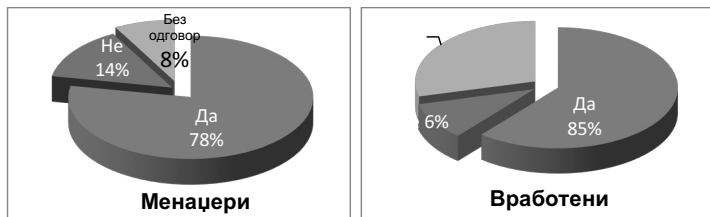
$$C = 0,261$$

Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 14,665 којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање не соејствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,261 којашто значи е многу слаба.

Од табелата и од графичкиот приказ се гледа дека најголемиот дел од менаџерите околу (78%) од нив сметаат дека добро ги познаваат ризиците во работењето на банките, додека пак кај вработените ситуацијата е поинаква каде што 61% од нив сметаат дека нивните менаџери добро ги познаваат ризиците.

Со „не“ се изјасниле 14% од менаџерите и 10% од вработените, а со „не знам“ одговориле 8% од менаџерите и 29% од вработените.



Слика 1: Дали менаџерот добро ги познава сите видови на банкарски ризици?

Picture 1: Does the manager know well all kinds of banking risks?

Бидејќи генералната хипотеза гласеше дека доколку правилно се управува и навремено се реагира со ризиците во деловните банки, а особено кон најчестиот кредитниот ризик, дотолку подобро ќе работат банките, а со тоа ќе се овозможи и подигнување на нивниот рејтинг и конкурентност, може да заклучиме дека генералната хипотезата не се потврдува, врз основа на тоа се потврдува потребата од вакво истражување, со цел да укаже за континуирано оспособување и на менаџерите и на вработените.

Второто прашање и за двете групи на испитаници гласеше: Дали Вие како менаџер сметате дека во Вашата банка се врши правилно квантитативно мерење на кредитниот ризик (се вршат пресметки итн.)? Дали Вие како вработен сметате дека во Вашата банка се врши правилно квантитативно мерење на кредитниот ризик (се вршат пресметки итн.)?

Целта на оваа прашање е да се види дали менаџерот како прв човек во банката смета дека во банката се врши правилно квантитативно мерење на кредитниот ризик (се вршат пресметки итн.)?

Добиените одговори се прикажани во табелата и во графиконот кои следат.

Табела 3: Дали во Вашата банка се врши правилно квантитативно мерење на кредитниот ризик ?

Table 3: Does your bank conduct an accurate quantitative measurement of the credit risk?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Вработени		Менаџери	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали во Вашата банка се врши правилно квантитативно мерење на кредитниот ризик (се вршат пресметки итн.)?	Да	34	94	57	79
	Не	1	3	4	6
	Без одговор	1	3	11	15
	Вкупно	36	100	72	100
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 7,331, C = 0,188					

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:

$$\chi^2_{0,05} = 7,331 \text{ (пресметана вредност)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

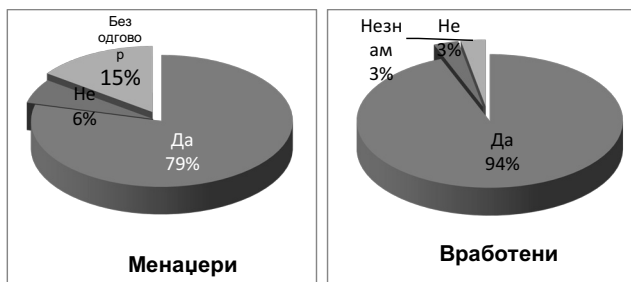
$$C = 0,188$$

Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 7,331 којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,188 којашто значи е многу слаба.

Од табелата и од графичкиот приказ се гледа дека најголемиот дел од менаџерите околу (79%) од нив сметаат дека добро во нивната банка се врши правилно квантитативно мерење на кредитниот ризик, додека пак кај вработените ситуацијата е поинаква, каде што 94% од нив сметаат дека нивните менаџери вршат правилно квантитативно мерење на кредитниот ризик.

Со „не“ се изјасниле 6% од менаџерите и 3% од вработените, а со „не знам“ одговориле 15% од менаџерите и 3% од вработените.



Слика 2: Дали во Вашата банка се врши правилно квантитативно мерење на кредитниот ризик?

Picture 2: Does your bank conduct an accurate quantitative measurement of the credit risk?

Третото прашање и за двете групи на испитаници гласеше: Дали Вие како менаџер сметате дека Вашата банка има изработено стратегија за правилно управување и справување со кредитниот ризик? Дали Вие како вработен сметате дека Вашата банка има изработено стратегија за правилно управување и справување со кредитниот ризик?

Целта на оваа прашање е да се види дали менаџерот како прв човек во банката смета дека банка има изработено стратегија за правилно управување и справување со кредитниот ризик.

Добиените одговори се прикажани во табелата и во графиконот кои следат.

Табела 4: Дали Вашата банка има изработено стратегија за правилно управување и справување со кредитниот ризик?

Table 4: Has your bank developed a strategy for proper management and dealing with credit risk?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Вработени		Менаџери	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали Вашата банка има изработено стратегија за правилно управување и справување со кредитниот ризик?	Да	31	86	54	75
	Не	2	6	4	6
	Без одговор	3	8	14	19
	Вкупно	36	100	72	100
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 5,233, C = 0,160					

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:

$$\chi^2_{0,05} = 5,233 \text{ (пресметана вредност)} < \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

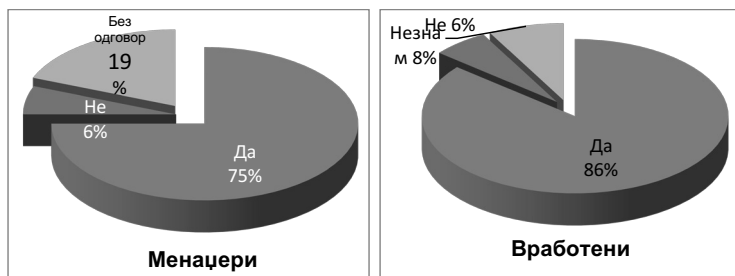
$$C = 0,160$$

Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 5,233 којашто е помала од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање содејствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,160, којашто значи е многу слаба.

Од табелата и од графичкиот приказ, се гледа дека, најголемиот дел од менаџерите околу (75%) од нив, сметаат дека добро нивната банка има изработено стратегија за правилно управување и справување со кредитниот ризик, додека пак кај вработените ситуацијата е поинаква каде што 86 % од нив сметаат дека нивната банка има изработено стратегија за правилно управување и справување со кредитниот ризик.

Со „не“ се изјасниле 6% од менаџерите и 6% од вработените, а со „не знам“ одговориле 19% од менаџерите и 8% од вработените.



Слика 3: Дали Вашата банка има изработено стратегија за правилно управување и справување со кредитниот ризик?

Picture 3: Has your bank developed a strategy for proper management and dealing with credit risk?

Четвртото прашање и за двете групи на испитаници гласеше: Дали Вие како менаџер сметате дека применувате доволно континуирана обука за навремено препознавање и правилно справување и управување со кредитните ризици? Дали Вие како вработен сметате дека применувате доволно континуирана обука за навремено препознавање и правилно справување и управување со кредитните ризици?

Целта на оваа прашање е да се види дали менаџерот како прв човек во банката смета дека се применува доволно континуирана обука за навремено препознавање и правилно справување и управување со кредитните ризици



Добиените одговори се прикажани во табелата и графиконот кои следат.

Табела 5: Дали во Вашата банка се применува доволно континуирана обука за навремено препознавање и правилно справување и управување со кредитните ризици?

Table 5: Do you have sufficient continuous training in your bank for timely recognition and proper handling and management of credit risks?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Вработени		Менаџери	
		Вредност	%	Вредност	%
4. Дали во Вашата банка се применува доволно континуирана обука за навремено препознавање и правилно справување и управување со кредитните ризици?	Да	23	64	37	51
	Не	4	11	17	24
	Без одговор	9	25	18	25
	Вкупно	36	100	72	100
Пресметаниот χ^2-тест изнесува: 6,298, C = 0,175					

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:

$$\chi^2_{0,05} = 6,298 \text{ (пресметана вредност)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

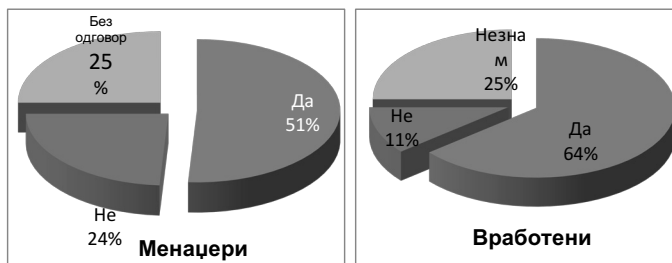
$$C = 0,175$$

Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 6,298, којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање не седејствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените, го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,175 којашто значи е многу слаба.

Од табелата и од графичкиот приказ се гледа дека поголемиот дел од менаџерите околу (51%) од нив сметаат дека во нивната банка се применува доволно континуирана обука за навремено препознавање и правилно справување и управување со кредитните ризици, додека пак кај вработените ситуацијата е поинаква, каде што 64% од нив сметаат дека во нивната банка се применуваат доволно континуирана обука за навремено препознавање и правилно справување и управување со кредитните ризици.

Со „не“ се изјасниле 24% од менаџерите и 11% од вработените, а со „не знам“ одговориле 25% од менаџерите и 25% од вработените.



Слика 4: Дали во Вашата банка се применуваат доволно континуирана обука за навремено препознавање и правилно справување и управување со кредитните ризици?

Picture 4: Do you have sufficient continuous training in your bank for timely recognition and proper handling and management of credit risks?

Преферирање на активности за правилно управување со кредитниот ризик

Правилното управување со ризиците во банкарското работење опфаќа идентификување, мерење и проценка на ризикот сè со цел да се минимизираат неговите негативни ефекти врз финансискиот резултат и капиталот на банката.

Неопходно е банката будно да се грижи за управување со ризиците. Така, во своите акти да ги пропише процедурите за идентификување, мерење и проценка на ризикот, како и управување со ризиците.

Бидејќи една од главните активности на финансиските институции (банките, осигурителните друштва, пензиските фондови и финансиските компании) е одобрување на кредити, со цел да остварат заработка, затоа тие мораат успешно да пласираат кредити со сигурност за отплата на истите. Па со цел да се минимизираат кредитните ризици е неопходно да се врши проверка за одобрување и следење на одобрените кредити, преку собирање на веродостојни информации.

Банката или финансиската институција, при истражувањето, ги користи добиените информации, за да ја процени големината на кредитниот ризик кој го претпоставува. Проценката за кредитниот ризик не може да биде потполно точна, па банките и другите финансиски институции мораат да донесуваат одлуки и на база на личен суд. Референтот може да процени и донесе одлука за давање на кредитот, врз база на собраните информации и настапот на лицето (кредитобарателот) на неговиот вербален или невербален израз.

Процесот на проверка и прибирање на информации е сличен и одобрување на кредит на некоја фирма. Кредитниот референт ги прибира податоците за добивката или загубата на поединечни фирми, нејзината актива и пасива, а ја проценува и успешноста во понатамошното работење. Тој поставува прашања за нејзините идни планови, намената на средствата добиени од кредитот, како и за конкуренцијата во таа индустриска гранка. Тој може и да ја посети фирмата за да дојде до информации од прва рака за нејзиното работење. Значи без оглед дали се работи за кредити за поединци или фирми, финансиските институции мора да бидат љубопитни.

Откако ќе се одобри кредитот треба да се следи клиентот (кредитопримателот) дали се придржува според пишани одредби во договорите за кредит за негово неучество во



ризици активности. Тие присилно се спроведуваат доколку се утврди дека клиентот не ги почитува.

Кредитните референти на банката мораат континуирано да ги надгледуваат случувањата кои влијаат на големите должници и нивното успешно работење, без оглед дали должникот ги подмирува или не своите обврски.

Ако постојат какви било сомнежи дека должникот може да има проблеми во подмирувањето на своите обврски кон банката потребно е да ги известат оние на повисоките нивоа на управување со кредитниот ризик и да развијат алтернативни планови за решавање на проблемот.

Кредитирањето на поврзаните лица е особено опасен облик на изложеност на кредитниот ризик. Најголем дел од властите одредуваат дека вкупното кредитирање на поврзаните лица не смее да биде поголемо од одреден процент на основниот или вкупниот капитал. Доколку ова ограничување не е донесено од надзорните институции, од банката се очекува истата да ги донесе како дел од политиката на надзорниот одбор. Банкарската пракса бара сите кредити одобрени со поврзаните лица да бидат одобрени од страна на надзорниот одбор.

Оспособувањето на менаџерите е важен темел за успешен развој на секоја банка. Одржувањето на квалитетни односи помеѓу банката и нејзините клиенти е од голема важност и за двете страни. Колку повеќе се унапредуваат меѓусебните односи, толку повеќе ќе се зголемува квалитетот на соработка.

Заклучок

Навременото идентифицирање на сите видови ризик и адекватни мерки на заштита стануваат многу важен фактор за успешност во работењето, во сè посложени услови на економија.

Во овој труд се обидовме да ги истакнеме најважните банкарски ризици каде што ставивме акцент на кредитниот ризик и на начинот на управување со него во банките. Од добиените резултати кои ги обработивме табеларно, графички и пресметковно добиваме јасна слика за ситуацијата во банките кои беа подложени на оваа анкета.

Така на пример, по обработката на податоците добивме резултат дека менаџерите сметаат дека подобро ги познаваат банкарските ризици отколку вработените, а пак на прашањето дали постои правилно квантитативно мерење на кредитниот ризик од страна на менаџерите, вработените одговорија позитивно во корист на своите менаџери во многу поголем процент. Исто така, поголем процент на позитивен одговор од страна на вработените добивме и на прашањето во врска со изработената стратегија за правилно управување и справување со кредитниот ризик. Интересен е резултатот од прашањето во врска со применувањето на континуирана обука за навремено препознавање и правилно справување и управување со кредитните ризици каде што

голем процент од менаџерите одговориле дека немаат доволно континуирана обука, но и покрај тоа позитивните одговори пак се за сметка на вработените.

Во трудот се обидовме да доставиме конкретни податоци и јасно обработени прашања кои даваат една реална слика и целина за моменталната ситуација, мислење, ставови и земање на решенија на вработените и менаџерите во банките.



Користена литература

1. Bank for International Settlement, Basel Committee on Banking Supervision, (1996). Settlement risk in foreign exchange transactions: Report prepared for the committee on payment and settlement systems of central banks of the group of ten countries, Bazel, Switzerland
3. Vunjak N. (2005). Finansijski menadžment: Proleter Bečeј, Subotica.
4. Gitman S., (1996). Modern Banking in Theory and Practice: Ltd Chichester.
5. Greuning H., Bratanović S. (2006): Analiza i upravljanje bankarskim rizicima, Mate, Zagreb.
6. Greuning H., Bratanović S. (2006): Analiza i upravljanje bankovnim rizicima, 2. izdanje, Mate, Zagreb.
7. Elikhory M., (2008).Credit Ranig Agencies and their Potencial Impact on Developing Countries, Discussion Papers No. 186, UNCTAD Geneva.
8. Đoković N. (2008). Operativni rizici u bankarskom poslovanju, Vjerovatnoća ostvarivanja gubitaka, www.cgekonomet.com/?broj=10&clanak=509, 9. Jun
9. Jazić V.(2008). Rizici u bankarskom poslovanju: Stubovi kulture, Beograd.,
10. Jović S.,(1990). Bankarstvo: Naučna knjiga, Beograd.
11. Oetzel J.M., Bettis R.A. and Zenner M. (2001). Country Risk Measures: How Risky Are They? Journal of World Business.
12. Oxford Dictionary of Finance and Banking, (Third Edition), (2005). Oxford University Press, New York, str. 95
13. Petrović P.(2000). Menadžment rizicima na tržištu kapitala: Institut ekonomskih nauka, Beograd.
14. Popov Đ. (1996). Metodi procene rizika investiranja u inostranstvu:, Knjigovodstvo Beograd.
15. Rose S. P., Hudgins S.C. (2005). Bankarski menadžment i finansijske usluge, 6.izdanje: Data status, Beograd.
- 18 Credit risk transfer, <https://www.bis.org/publ/joint10.pdf>,
19. Crouhy M., Galai D. (2001). Risk Management: McGraw Hill, New York.



УДК: 005.64:005.336.1]:005.322:316.46

Оригинален научен труд

УЛОГАТА НА ЛИДЕРОТ ВРЗ ЕФЕКТИВНОСТА НА ТИМОВИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Д. Салтировски¹, Т. Мицески²

Апстракт

Константните промени во организациската структура, зголемената количина на информации, новите концепти на работа создадоа потреба од работење во тимови. Тимската работа претставува современа форма на организација којашто е исклучително важна за ефективно извршување на задачите на вработените, а со тоа и зголемување на успешноста на целата организација.

Содржината на овој труд ќе биде насочена кон развојот на лидерството во тимовите и анализа на теорискиот концепт и праксата во современото работење, истакнувајќи го посебното значење на лидерството во тимот како услов за унапредување на работата, подобар квалитет и постигнување поголема ефективност во организацијата.

Клучни зборови: *тимско работење, тим, лидерство, ефективност, организација, современо работење.*

THE ROLE OF LEADER ON THE TEAMS EFFECTIVENESS IN THE ORGANIZATION

D. Saltirovski³, T. Miceski⁴

Abstract

Constant changes in the organizational structure the increased quantity of information, the new concepts of work generated the need for team working. Team work represents a modern form of organization which is extremely important for the effective execution of the employees tasks which highly increase the effectiveness of the entire organization.

The content of this work will be focused on development of the team leadership and analysis of the theoretical concept and practice in the contemporary work, emphasizing the special importance of the leadership in the team as a condition for improving the performance, quality and achieving greater efficiency in the organization.

Key words: *Teamwork, team, leadership, efficiency, organization, contemporary work.*

¹ Дејан Салтировски, магистрант, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет - Штип, d.saltirovski@yahoo.com

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

³ Dejan Saltirovski, magistrant, Goce Delcev University, Faculty of Economics-Stip, d.saltirovski@yahoo.com

⁴ Prof.Dr.Trajko Miceski, regular professor, Goce Delcev University, Faculty of Economics-Stip, trajko.miceski@ugd.edu.mk



Вовед

Во ова модерното и динамично деловно работење менаџерот (лидерот) не треба да биде фокусиран само на остварувањето на профит по секоја цена, туку и на вработените коишто ги води, на проблемите и ефектите, на емоциите и активностите. Поделбата на работата, унапредувањето на знаењето, економските показатели, новите улоги на вработените и акцентирањето на нивните потреби во управувањето придонесуваат на осврнување кон нов пристап во работењето којшто во својата онова ќе се темели на лидерството и тимската работа. Всушност, создавањето и работата во тимови збирно овозможува далеку поголеми резултати од збирните резултати на поединците работејќи индивидуално.

За формирање и функционирање на еден тим е потребно да се процени потребата од истиот, постоене на критична маса од активности, обезбедување на доволен број на личности со соодветни квалификации и подготвеност за интеракција и прифаќање на заедничките вредности. За успешен тим се потребни јасни очекувања и формулирање на заедничка цел, отворена комуникација и искреност помеѓу членовите во тимот.

Во трудот, покрај кратките елаборации за лидерството и тимската работа, се презентирани и резултатите од емпириско истражување преку табеларен и графички приказ.

Лидерството и тимското работење

Тимската работа е карактеристика на современото работење поврзано со изведување на сложени активности, бидејќи така се интегрираат и насочуваат знаењето и искуството на сите членови во решавањето на истиот проблем. Но за да резултира успешно тимската работа, членовите на тимот треба меѓусебно да комуницираат и да совладаат одредни вештини и правила, а за сето тоа да функционира правилно секако е потребно лидерство. Успешното лидерство бара личен и професионален развој и тоа не само на лидерот, туку и на секој поединец во тимот.

Лидерството како способност на една личност да влијае врз другите, така што тие би соработувале преку активности насочени кон остварување на целите на организацијата, упатува на целосна соработка помеѓу лидерите и следбениците. Основната задача на лидерот не се состои само од обликување на однесувањето на следбениците, туку и од мотивирање, соработка и уверување на луѓето кон следењето на одредена визија.

За воспоставување на здрава атмосфера за работа најголемата одговорност ја има лидерот, па затоа за да ја оствари таа цел тој треба да создаде клима каде што заедно со останатите членови на тимот ќе развие чувство на поврзаност и ќе го изразува своето мислење, притоа не нарушувајќи го правото на другите членови да го изразат своето мислење. Лидерството во тимот се изразува преку фактот на фокусирање кон тимот како целина, а не поединечно управување со секој член на тимот. Ефективниот лидер претставува и ефективен член на тимот.⁵ А за да биде ефективен тој истовремено треба да се грижи и за функциите за задачите и за функциите за одржување.⁶ Функциите на задачите се однесуваат кон завршувањето на работата, односно тоа се активностите на членовите на тимот коишто се насочени кон постигнување на целите. Функциите на

⁵ Glen Parker (2007), Team player and teamwork: The new reality, John Willey and son, CO, str.116

⁶ Кен Бланчард, Д.Кару и Ј.Париси-Кару (2009), Менаџерот „една минута“ создава високоэффективни тимови; ИКОНА, Скопје, стр.81

одржување се насочени кон создавање на кохезивност и хармонија во тимот и градење на позитивни меѓусебни односи.

Секој лидер треба да се раководи од демократските принципи и начела, уважувајќи и штитејќи го достоинството на секој член на тимот. Поттикнувањето на креативното мислење, охрабрувањето на когнитивните конфликти, обезбедувањето на адекватни услови за работа, охрабрување и унапредување на тимската работа се само дел од задачите што ги има лидерот во тимот. За да се создаде добар тим треба да постои добар лидер којшто ќе му служи на тимот, бидејќи доброто лидерство не претставува шефување туку водење, инспирирање и мотивирање на следбениците во правец на остварување на заедничките цели. Затоа позади секој успешен тим постои успешен лидер со јасно определени цели и очекувања во заедничката работа во атмосфера на добра комуникација и искреност помеѓу членовите на тимот.

Така според една од најосновните дефиниции, лидерството претставува процес на поттикнување на другите за преземање на активност во правец кон заедничка цел или процес преку којшто поединецот влијае на групата поединци за постигнување на заедничката цел.⁷

Лидерот треба да го разбере човечкото однесување, да биде во состојба да оствари комуникација, да ги мотивира и води другите за остварување на целите на организацијата. Под лидерство подразбираме водење на другите со влијание засновано на изграден авторитет и личен пример, тоа значи одене пред нив, со нив и помагање за постигнување успех.⁸

Лидерството е процес којшто се одвива помеѓу лидерот и следбениците, односно збир од луѓе на коишто тој влијае, но тоа е и во обратен правец, и следбениците влијаат на лидерот.⁹

Современите концепти на лидерство сè повеќе ја нагласуваат хоризонталната координација што е спротивставено на постарите сфаќања. Според современите сфаќања лидерот и следбениците се на исто ниво и се нагласува фактот дека лидерот е ефективен толку колку што се ефективни неговите следбеници.

Во новите истражувања следбениците се дефинирани како соработници коишто заедно со лидерот ќе придонесат за остварување на целите и успехот на организацијата, користејќи двонасочна, меѓусебна и интерактивна комуникација, бидејќи на лидерот му се потребни соработници, а не следбеници за остварување на резултати¹⁰.

И покрај многуте различни дефиниции и сфаќања, сепак лидерството претставува работна активност ориентирана кон постигнување на дадени цели, водење на група или организација.

Суштината на лидерството претставува создавање на позитивна работна клима и позитивен однос, како и заемо чувство на доверба помеѓу лидерот и следбениците, па тие го прифаќаат неговото влијание поради тоа што го сакаат, почитуваат и се идентификуваат со него, а не поради положбата којашто произлегува од неговиот формален авторитет, исклучувајќи каков било вид на принуда.

⁷ Peter G. Northouse (2001), Leadership, theory and practice, Second edition, Sage Publication, INc

⁸ Мицески Т., (2011), Лидерство, интернет материјал, УГД, Штип, стр.6

⁹ Roming, D., (2001), Side by side Leadership, Achiving Outstanding Results Together, Bard Press, Austin, Atlanta, стр.28

¹⁰ Roming, D., (2001), Side by side Leadership, Achiving Outstanding Results Together, Bard Press, Austin, Atlanta



Влијанието на лидерите во тимското работење

Лидерот претставува централна личност и неговата улога во тимот е најкомплексна бидејќи создавањето на успешен тим подразбира креирање на заеднички цели кон кои ќе се стремат сите негови членови и работни активности насочени кон остварување на тие цели. Во современото работење можат да бидат успешни само оние лидери кои работат тимски, ги мотивираат соработниците и ги поттикнуваат на креативен однос кон исполнувањето на задачите.

За да може лидерот успешно да го води својот тим тој треба да совлада одредени улоги коишто влијаат на поттикнувањето на вработените. Едни од најважните улоги на лидерот се¹¹:

1. Постапување на цели на тимот-пред тимот мора јасно да се формулираат проектните задачи, да се продискутираат сите важни факти и услови за извршување на активностите, како и да се побара мислење за најдобрите начини на реализација.
2. Помагање на соработниците во остварувањето на целите - преку постојана соработка треба да се воочат постојаните проблеми и да се овозможи соодветната неопходна помош.
3. Координација на работата во тимот - лидерот треба на секој член од тимот да му одреди активности за коишто ќе биде лично одговорен, да му укаже на важноста од неговата работа и исто така да обезбеди меѓусебна поддршка и помош помеѓу членовите.
4. Помагање на вработените да се вклучат во тимот - пожелно е тимот да се состави од поединци коишто меѓусебно добро се сложуваат. Секој тим треба да се состави врз основа на анализа од потребите на проектот и според релевантните квалификации и искуства. Тимот треба да има заедничка цел и способност да раководи со активностите и односите.
5. Поттикнување на личноста - при работата во тимот лидерот има можност одблизу да се запознае со секој член на тимот. Всушност, преку поттикнување и постојано унапредување на вештините на лидерот и соработниците се унапредува раководењето.

Лидерот на тимот мора да биде личност со позитивен дух, со изразен ентузијазам, којшто преку давање на личен пример ќе ги води членовите создавајќи ефективен и успешен тим.

Формирање и карактеристики на на правилниот тим

Основа за функционирање на секој тим е довербата. Како што е потребно многу време за таа да се изгради, така и за многу кратко може да се сруши. За да се изгради атмосфера на доверба во еден тим потребно е секој член од тимот да има јасни и конзистентни цели, да биде отворен и коректен, да ги поддржува подеднакво другите членови на тимот да презема одговорност за активностите и резултатите, да ги почитува туѓите ставови и да ги осеќа и разбира потребите на другите членови на тимот. Тоа е важно бидејќи успехот на целината, односно на тимот зависи од усогласеноста на различните делови односно на членовите на тимот во функција на целината.

¹¹ <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/timovi-grupe-i-timski-rad>, пристапено на 1.4.2017 г.

Правилниот тим постигнува исклучителни резултати тогаш кога има поставени високи цели, колку што проблемот е поголем толку и предизвикот за членовите е поголем, а со тоа и потребата од споделување на меѓусебното знаење и способност. Постојат неколку основни карактеристики на правилниот тим, а тоа се:¹²

1. *Мал број на членови* - тимовите не треба да бидат големи бидејќи во спротивен случај членовите нема да можат добро да се запознаат со јаките и слабите страни на секој поединец, а тоа е важно за понатамошното функционирањето на тимот.
2. *Заедничка одговорност и заеднички резултат* - на тимот не му треба шеф којшто ќе заповеда, наместо тоа членовите на тимот треба заеднички да донесуваат одлуки.
3. *Соодветни вештини* - тимот треба да има соодветни квантни знаења и вештини коишто се неопходни за квалитетно вршење на работата. Освен специјалистичките и стручните знаења секој од членовите треба да поседува и способност за анализирање и решавање на проблеми. Добрата комуникација, учењето и личниот развој се темел на квалитетниот тим.
4. *Цел за постоењето на тимот* - менаџментот треба да ги дефинира границите на делување и опсегот на авторитетот на тимот, но и да биде подготвен да ги коригира ако тоа е потребно.
5. *Јасно дефинирани цели* - целите се поврзани со смислата за постоење на тимот. Јасните цели му помагаат на тимот да ја фокусира својата сила кон нивно остварување. Јасните цели им овозможуваат на членовите на тимот да го видат напредокот и да ги препознаат резултатите од својата работа.
6. *Општ пристап*, членовите на тимот треба да имаат согласување околу општите прашања за тоа кој што работи, како се координираат активностите, како се поставуваат плановите, која методологија се применува и слично.

Создавањето на еден таков тим којшто ќе ја интегрира различноста ќе го унапредува процесот на комуникација и процесот на работа, создавајќи синергиски ефект и широки хоризонти за работа ќе придонесе за зголемување на продуктивноста на организацијата, а со тоа и постигнување на значајни резултати во своето работење.

Избор на членовите на тимот

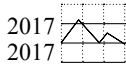
Секој успешен тим се одликува со дух на заедништво, доверба, посветеност кон целите и лојалност кон тимот. При формирањето на тимот и изборот на неговите членови треба да се регрутираат личности чишто вештини ќе бидат во согласност со потребите на тимот, притоа земајќи ги предвид и личните карактеристики на поединецот, нивната енергија, решителност и креативност.

Изборот на членовите на тимот треба да се заснова на следните постапки:

1. *Изготвување на прашалници за карактеристиките на поединците и функциите во рамките на тимот* - овие прашалници треба да содржат одредени елементи и карактеристики за личноста, како што се¹³:

¹² Katzenbach, J. R. and Smith, D.K. (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*, Harvard Business School, Boston - See more at: <https://www.praxisframework.org/library/katzenbach-and-smith#sthash.PvVEcmib.dpuf> 22.04.2017

¹³ Jovanovic-Bozinov M., Zivkovic M., Cvetkovski T., (2007), *Organizacisko ponasanje, drugo izmenjeno izdanie*, Megatrend univerzitete, Beograd, str.34



- професионално искуство и квалификации,
- искуство во тимска работа,
- техничко знаење и степен на подготовка,
- комуникациска способност,
- подготвеност за прифаќање на ризик и одговорност,
- самодоверба.

Преку проверка на квалификациите, знаењата и искуството менаџментот по пат на прашалници и интервју треба да утврди како и во кој поглед секој од кандидатите се вклопува во тимскиот концепт на работа.

2. *Избор на лидер на тимот* - при изборот на лидерот во тимот пожелно е да учествуваат и другите членови на тимот ако е тоа возможно. Праксата досега покажала дека при тимската работа ефикасниот лидер е поединецот којшто ги поседува следните карактеристики:

- способност да ги слуша другите,
- да ги поттикнува членовите на тимот кон колективност,
- подготвеност за прифаќање на очекувани и неочекувани ризици,
- секогаш да поседува компетентни информации,
- да биде подготвен да им помага на другите членови,
- да умее да го одржи ентузијазмот кај членовите на тимот.

За да се постигне правилно функционирање на тимот, лидерот треба да ги поттикнува членовите на креативност и иновативност, балансирајќи го степенот на контрола и самостојност на секој член.

3. *Избор на членови на тимот* - секој член на тимот со оглед на својата способност, знаење, интерес и поединечни особини зазема значајно место во тимот при насочувањето, анализата, одлучувањето или пак одржувањето на добрите меѓучовечки односи¹⁴. Тимската работа бара тимски играчи и таа е заснована на вештините, способностите и квалитетите на нејзините членови.¹⁵ Кога помеѓу членовите на тимот постои високо ниво на совесност и заемно усогласување тогаш и ефективноста е поголема, бидејќи членовите секогаш точно си го извршуваат својот дел од задачите и им нудат помош и поддршка на другите членови.

Ефективноста на тимот е предодредена од сложената интеракција помеѓу карактеристиките, односно помеѓу личните особини на членовите на тимот и од природата на задачите на тимот¹⁶.

Емпириско истражување

За поцелосно осознавање на улогата на лидерот врз ефективноста на тимовите во организацијата, покрај теоретско истражување, се направи и емпириско истражување.

При истражувањето се користени квалитативни и квантитативни методи, како и техники на истражување и тоа: *анализа, анкета, набљудување и статистичка обработка на податоците*.

Со анкетата беа опфатени испитаници од организации на територијата на општините: Штип, Делчево, Берово и Пехчево. Вкупно беа дистрибуирани 130

¹⁴ Belbin R.M., (2010), Management teams-Why they succeed or fail, 3rd ed. Butterworth Heinemann, London, str.125

¹⁵ Glen Parker (2007), Team players and teamwork the new reality, John Willey and son, Co., str.70

¹⁶ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008), Sovremen menadzment, Global Communication, Skopje, str.88



прашалници, а исто толку беа и целосно одговорени и обработени. Од вкупниот број на прашалници 50 беа наменети за менаџер-лидерите во тимот, а 80 беа наменети за членовите на тимот односно останатите вработени.

Главната или основна хипотеза во нашето емпириско истражување ќе биде заснована на тврдењето дека „лидерот со своите карактеристики, вештини, посветеност на работата и почитување на соработниците и вработените има значајно влијание врз ефективноста на тимската работа, а со тоа и на постигнување на успех на организацијата“.

Во понатамошниот текст се презентирани одговорите на испитаниците за секое прашање од анкетниот прашалник, со пресметан X^2 - тест и коефициентот на контингенција, како табеларен и графички приказ.

Првото прашање го формулиравме на следниот начин: *Дали сметате дека во Вашата организација се работи тимски?*

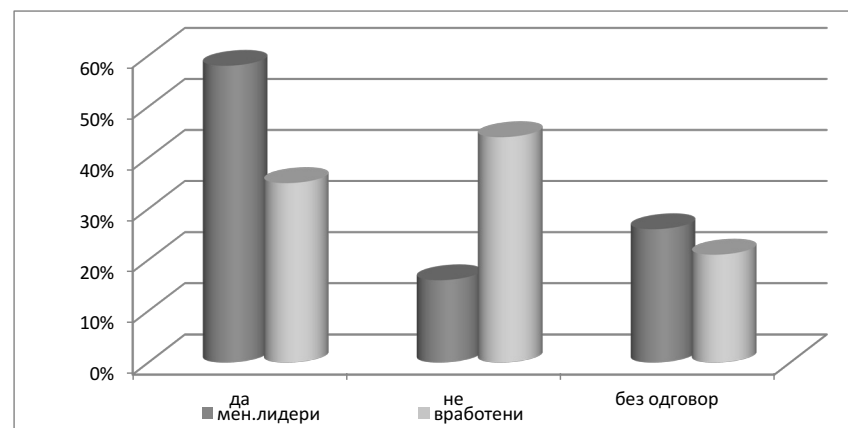
Добиените и обработените одговори се прикажани во табелата и во графиконот кои следат:

Табела 1. Одговори на испитаниците за применување на тимскиот концепт на работа во организацијата

Table 1. Respondents answers for applying of team working concept in the organization

1. Дали во Вашата организација се работи тимски?	Менаџер-лидери	Вработен и	Вкупно	Менаџери-лидери %	Вработени %
Да	29	28	67	58%	35%
Не	8	35	33	16%	44%
Без одговор	13	17	30	26%	21%
Вкупно	50	80	130	100%	100%

Графичкиот приказ е:



Графикон 1. Графички приказ на добиените резултати



Chart 1. Graphical display of the results

Од добиените резултати може да се види дека мислењата на лидерите и вработените не се идентични. Потврдно одговориле 58% од лидерите и 35% од вработените што секако не е процент за занемарување, но повисока разлика имаме кај вториот понуден одговор, односно со „не“ одговориле само 16% од лидерите, додека пак кај вработените тој процент е поголем и изнесува 44%. Без одговор се 26% од лидерите и 21% од вработените. Од добиените резултати ќе извршиме χ^2 тестирање коешто е претставено во следната табела.

Табела 1-А. Пресметка на χ^2 тест

Table 1-A. Calculation of χ^2 Test

f_1	f_o	$f_1 - f_o$	$(f_1 - f_o)^2$	$(f_1 - f_o)^2 / f_o$
29	22	7	50,08	2,284
28	35	-7	50,08	1,428
8	17	-9	72,91	4,408
35	26	9	72,91	2,755
13	12	1	2,14	0,185
17	18	-1	2,14	0,116

$$\chi^2=11,176$$

$$C=0,281$$

Добивме пресметана вредност за χ^2 тестот која изнесува 11,176 која значително поголема од табличната вредност за 2 степени на слобода и ниво на веројатност 0,05 и изнесуваше 5,991 што значи дека изказите на лидерите и вработените значително се разликуваат што јасно се гледа и од табеларниот и графички приказ. Висината на коефициентот на контингенција изнесува 0,281 што претставува слаб интензитет на меѓусебна поврзаност на изказите на испитаниците.

Според тоа ја отфрламе работната хипотеза која гласи: „лидерот со своите карактеристиките, вештини, посветеност на работата и почитување на соработниците и вработените има значајно влијание врз ефективноста на тимската работа, а со тоа и на постигнување на успех на организацијата“.

Со тоа ова истражување добива значајност за согледување на состојбите, а со тоа за поттикнување на менаџерите за континуирано нивно оспособување и поголема примена на тимскиот концепт на работење во својата пракса.

Второто прашање гласеше вака: *Дали сметате дека Вашиот тим е составен од стручни, компетентни и одговорни членови, посветени на својата работа?*

Во следната табела се распределени одговорите на испитаниците.

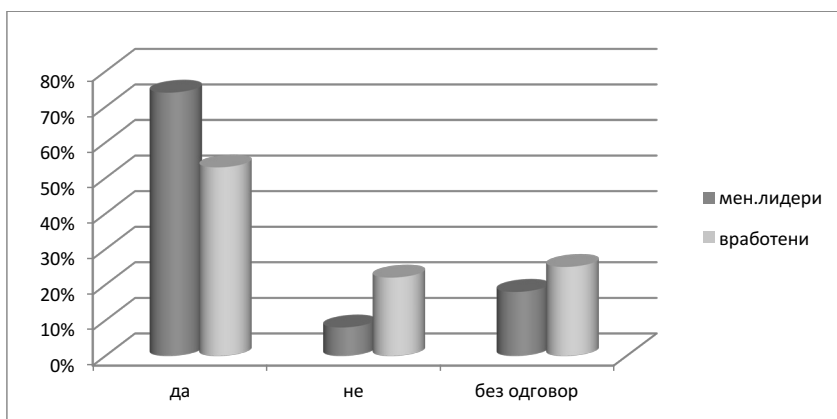
Табела 2. Членовите на тимот се стручни, компетентни и одговорни

Table 2. Members of the team are professional, competent and responsible

2. Дали Вашиот тим е составен од стручни, компетентни и одговорни	Менаџер-лидери	Вработен и	Вкупн о	Менаџер-лидери %	Вработен и %

членови?					
Да	37	42	79	74%	53%
Не	4	18	22	8%	22%
Без одговор	9	20	29	18%	25%
Вкупно	50	80	130	100%	100%

Графичкиот приказ по ова прашање изгледа вака:



Графикон 2. Графички приказ на одговорите на испитаниците на прашање 2
Chart 2. Graphical display of the respondents answers on question 2

Од добиените одговори се гледа дека помеѓу одговорите на испитаниците нема многу големи разлики, така што 74% од лидерите и 53% од вработените имаат мислење дека тимовите во коишто работат се составени од компетентни и одговорни лица. Со тоа мислење не се сложуваат само 8% од лидерите и 22% од вработените, додека без одговор биле 18% од лидерите и 25% од вработените. По однос на ова прашање нема некои очигледни разлики во ставовите на лидерите и вработените, но сепак во следната табела ќе ја пресметаме и вредноста на χ^2 тестот за тоа да го потврдиме.

Табела 2-А. Пресметка на χ^2 тест
Table 2-A . Calculating of χ^2 Test

f_1	f_o	$f_1 - f_o$	$(f_1 - f_o)^2$	$(f_1 - f_o)^2 / f_o$
37	30	7	43,76	1,440
42	49	-7	43,76	0,900
4	8	-4	19,91	2,352
18	14	4	19,91	1,470
9	11	-2	4,64	0,416
20	18	2	4,64	0,260

Пресметаната вредност на $\chi^2 = 6,839$



$C = 0,224$

Добивме вредност на χ^2 -тестот од 6,839 којашто сепак е поголема од табеларната вредност, па затоа и покрај тоа што очигледно нема некои значајни разлики во одговорите на испитаниците, испитувањето ни го потврди токму спротивното, што покажува дека нашето истражување е од значење на оваа тема. Коefициентот на контингенција е со вредност од 0,224, што претставува слаб интензитет на поврзаност помеѓу дадените варијабли.

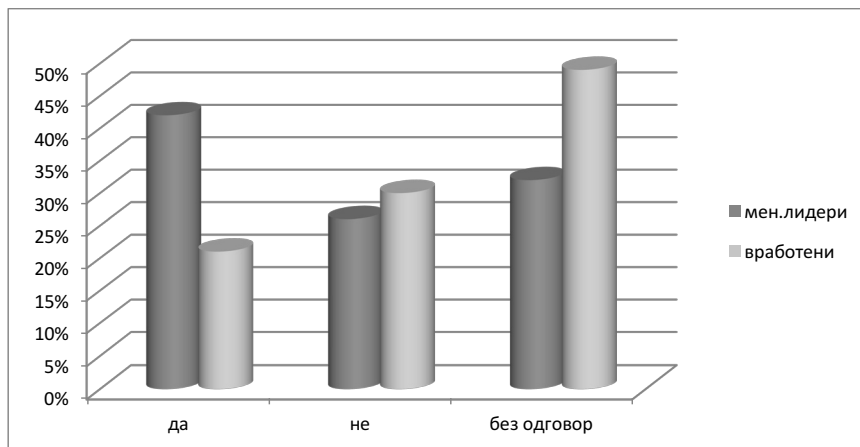
Третото прашање беше следното: *Дали во Вашиот тим постојат развиени пријателски односи помеѓу членовите базирани на почит, доверба и разбирање?*

Одговорите од прашањето се презентирани во следната табела:

Табела 3. Во тимот постојат развиени пријателски односи помеѓу членовите
Table 3. In the team there are friendly relationships between members

3. Дали во Вашиот тим постојат развиени пријателски односи помеѓу членовите?	Менаџер-лидери	Вработени	Вкупно	Менаџер-лидери %	Вработен и %
Да	21	17	62	42%	21%
Не	13	24	25	26%	30%
Без одговор	16	39	53	32%	49%
Вкупно	50	80	130	100%	100%

Следи графички приказ на обработеното прашање:



Графикон 3. Графички приказ на одговорите на испитаниците на прашање 3
Chart 3. Graphical display of the respondents answers on question 3

Од дадените одговори можеме да видиме дека тие се доста различни. Дека во тимот постојат развиени пријателски односи одговориле 42% од лидерите и 21% од вработените. Негативно на ова прашање одговориле 26% од лидерите и 30% од вработените, а без одговор се 32% од лидерите и 49% од вработените. Сепак процентот без одговор на ова прашање не е мал и ни дава до знаење дека доста добар процент од испитаниците се на ставот дека во тимот нема воспоставени добри пријателски односи. Дали постои содејствие помеѓу одговорите на лидерите и вработените ќе конкретизираме со помош на χ^2 тестот и следната табела.

Табела 3-а. Пресметка на χ^2 тест
 Table 3-a. Calculation of χ^2 Test

f_1	f_o	$f_1 - f_o$	$(f_1 - f_o)^2$	$(f_1 - f_o)^2 / f_o$
21	15	6	40,76	2,789
17	23	-6	40,76	1,743
13	14	-1	1,51	0,106
24	23	1	1,51	0,067
16	21	-5	26,56	1,256
39	34	5	26,56	0,785

$\chi^2=6,746$
 $C=0,222$

Од добиената вредност на χ^2 тестот којашто изнесува 6,746 и е повисока од табеларната за 2 степени и 0,05 ниво на веројатноста која изнесува 5,991 можеме да заклучиме дека помеѓу одговорите на испитаниците постојат големи разлики и тие не си содејствуваат. Коефициентот на контингениција изнесува 0,222 и покажува слаб интензитет на поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените.

Согледувања по емпириското истражување

Од извршеното емпириско истражување и обрабените и пресметаните податоци може да се заклучи дека кај сите одговори пресметаната вредност на χ^2 тестот е поголема од теоретската која е зададена на 5,991. Исто така и коефициентот на контингениција кој се движи од 0,222, па до 0,594, покажува дека помеѓу одговорите на испитаниците постои слаб до умерен интензитет на поврзаност.

Врз основа на добиените резултати од извршената анализа и врз основа на сознанијата до коишто дојдовме можеме да заклучиме дека во испитуваните организации *лидерите* на тимовите не поседуваат доволно карактеристики коишто се потребни за ефективно работење. Истите треба интензивно да се посветат кон остварување на визијата, мисијата и целта на организацијата, кон креирање на позитивна работна атмосфера заснована на меѓусебна доверба, почит и поддршка и кон адаптирање на својот лидерски стил во зависност од потребите и способностите на вработените, како и од моменталната состојба, посветувајќи се на постојан развој на тимското работење, а со тоа и на целата организација. Поради тоа е потребно зајакнување на свеста кај лидерите за нивното влијание врз ефектот од тимската работа, како и влијанието на тимската работа врз продуктивноста на организацијата, бидејќи ефективната тимска работа претставува



дел од современата организација и е високовреднувана вештина во современото бизнис работење.

Преферирање на активности за подигнување на влијанието на лидерот врз ефективноста на тимското работење

Добро екипираниот тим претставува моќна алатка со чијашто помош секоја работа може да се направи побрзо, поефикасно и со помалку напор. Овој факт му е многу добро познат на секој добар лидер и затоа тој треба да се стреми кон создавање на чувство на припадност и благосостојба кај сите членови на тимот.

Лидерот своите соработници треба да ги организира по принципот на хармоничност и координираност што, всушност, ја прави неговата улога пресудна во обединувањето на тимот околу визијата и остварувањето на целите на организацијата. Всушност, поради тоа, тој е и создаден и во таа насока се очекува и негово активно учество и ангажирање.

Формирањето, а со тоа и правилното екипирање на ефективен тим, претставува еден долг процес. На ефективноста на тимот лидерот влијае така што го подобрува квалитетот на сите негови составни делови односно членови, но исто така многу е важно, покрај компетентноста на членовите, и нивната подготвеност за работа и соработка со другите членови на тимот.

Влијанието на лидерот врз членовите на тимот треба да биде насочено кон разбирањето на фактот дека никој на овој свет не е толку паметен колку што се сите заедно ако се синхронизирани и хармонични.

Лидерот, исто така, треба да влијае и врз системот на наградување во тимот, така што тој треба да ја фаворизира, пред сè, кооперативноста пред конкурентноста изнаоѓајќи го правилниот баланс помеѓу наградите коишто се однесуваат на индивидуалниот придонес и наградите коишто се однесуваат на придонесот на целиот тим.

Правилно усогласениот и вешто составен тим со кој што раководи добар лидер поседува многу голема моќ. Кога сите делови на тимот се во хармонија се создава една нова вредност во вид на синергија. Тоа на едноставен начин значи дека тимот поседува многу поголема моќ и енергија во однос на комплетниот збир на енергијата на сите поединци заедно, односно сите членови на тимот остваруваат заедно многу поголем резултат збирниот резултат на сите негови поединечни резултати.

Тимот којшто е организиран на ниво на синергија поседува многу висок морал, висока колективна свест, задоволство на членовите и што е најважно е многу поефективен. Денес времиња кога секој може да работи сè и тоа без никаква одговорност се минато и затоа секој лидер треба да ја афирмира тимската работа, така што со тоа ќе придонесе и за подобри резултати од работата на неговата организација.

Како поглавни карактеристики кои треба да се преферираат кај секој успешен и ефективен тим се следните:¹⁷

1. Секој член на тимот дава сè од себе. Тоа подразбира користење на сите свои знаења и вештини, подготвеност за понатамошно усовршување, придржување кон договорот и успешно извршување на работните обврски.

¹⁷ <https://www.biznis-akademija.com/12-karakteristika-uspesnog-tima>, пристапено на 30.4.2017 г.



2. Секој член на тимот треба да биде мотивиран. Тој треба да покажува заинтересираност за проектот на којшто работи и исто така за работата на другите соработници. Тој треба да биде подготвен за давање на помош и поддршка на другите членови, бидејќи целта е резултат на целиот тим, а не на поединецот.
3. Тимот треба да има релевантен координатор. Лидерот на тимот треба да го процени како квалитетен на своите соработници, така и нивните карактери и според тоа да ги одреди нивните задолженија и одговорности. Затоа тој треба да биде релевантен и да може да ги мотивира другите членови за тие да можат успешно да работат и да ги остваруваат поставените цели.
4. Тимот треба да биде составен од членови за различни интереси во зависност од проектот на којшто се работи, бидејќи таквиот тим е многу поефективен.
5. Во тимот треба да постои и успешна комуникација помеѓу сите членови во тимот, така што секој треба да биде запознает со задачите на другите, но исто така и со нивните резултати од активностите. Идеите и аргументите треба да бидат јавни и достапни на сите членови.
6. Меѓусебно разбирање и заемна поддршка. Помеѓу членовите на тимот треба да постои пријателство и разбирање.
7. Во тимот треба да постои доверба. Секој член на тимот треба да работи во интерес на тимот.
8. Уважување на разликостите. Помеѓу членовите на тимот разликите се неминовни, па затоа ускладувањето на разликите е едно од основните прашања при формирањето на тимот.
9. Соодветни вештини на членовите на тимот. За создавање на добар тим многу е важно пронаоѓањето на соодветната улога на членовите во тимот според нивните вештини и способности.
10. Селективно користење на тимот. За некои активности не е потребно да се ангажира целиот тим, но секако е важно сите членови на тимот да бидат известени за тоа.
11. Подеднаква одговорност и приврзаност кон заедничките цели.
12. Постоење на заеднички идентитет, ентузијазам и меѓусебна наклонетост на членовите на тимот.

Сите овие карактеристики се важни за правилното функционирање на еден тим, а неговата ефективност и неговото успешно функционирање зависи од одржувањето на динамична рамнотежа помеѓу сите горенаведени карактеристики.



Користена литература

1. Belbin R.M., (2010), Management teams-Why they succeed or fail, 3rd ed. Butterworth Heinemann, London, str.125
2. Gareth Jones and Jennifer Smith(2008), Sovremen menadzment, Global Communication, Скопје
3. Glen Parker (2007), Team player and teamwork: The new reality, John Willey and son, CO
4. Harvard Business School, Boston - See more at: <https://www.praxisframework.org/library/katzenbach-and-smith#sthash.PvVEcmib.dpuf> 22.04.2017
5. Jovanovic-Bozinov M., Zivkovic M., Cvetkovski T., (2007), Organizacisko ponasanje, drugo izmenjeno izdanie, Megatrend univerzitete, Beograd, str.34
7. Katzenbach, J. R. and Smith, D.K. (1993), The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation
8. Кен Бланчард, Д. Кару и Ј. Париси-Кару (2009), Менаџерот „една минуита“ создава високоефективни тимови; ИКОНА, Скопје.
9. Мицески Т., (2011), Лидерство, интерен материјал, УГД, Штип
10. Peter G. Northouse, (2001), Leadership, theory and practice, Second edition, Saga Publication, Inc
11. Roming, D., (2001), Side by side Leadership, Achiving Outstanding Results Together, Bard Press, Austin, Atlanta, стр.28
12. <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/timovi-grupe-i-timski-rad>, пристапено на 1.4.2017 г.



РАЗВИВАЊЕ НА СОВРЕМЕНО ЛИДЕРСТВО БАЗИРАНО НА ЕТИЧКИ ПРИНЦИПИ НА ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ

А.Салтировска¹, Т.Мицески²

Апстракт

Актуелноста на етиката е сè поголема и сè позначајна во современото работење, бидејќи градењето на предност во глобалното опкружување не е возможно без примена на етички принципи и стандарди во работењето коишто се предуслов за општествено одговорно работење.

Лидерството како феномен на општественото сознание е во многу тесна врска со етиката и тие две дисциплини меѓусебно се надополнуваат и надградуваат. Додека етиката ги изучува нормите и моралните барања, лидерот е тој којшто треба да ги имплементира тие норми во работната околина. Интеракцијата помеѓу лидерот и вработените треба да биде насочена кон развивање на етичкото однесување, поттикнувајќи ги вработените кон еднаквост, правичност и слобода, што се основни принципи на етичкото лидерство. Лидерот во организацијата треба да биде тој којшто ќе биде личен пример за вработените за начинот и принципите на однесување во организацијата.

Во иднина секоја современа организација треба да се стреми кон успешно ускладување на профитабилноста со етичноста во работењето, бидејќи е еден од основните услови за постигнување на успешност и развој на организациите во современото работење.

Клучни зборови: *етика, етичко лидерство, лидер, етички норми, современа организација, вработени, етичко однесување.*

DEVELOPING MODERN LEADERSHIP BASED ON ETHICAL PRINCIPLES OF THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

A.Saltirovska³, T.Miceski⁴

Abstract

The relevance of ethics gets increasing importance in the contemporary working because building of competitive advantage in the global environment is not possible without application of ethical principles and standards in organizational working which are precondition for social responsibility of the organization.

Leadership as a phenomenon of social consciousness is closely related to ethics and those two disciplines are complementary. While ethics taught norms and moral requirements the

¹ Анита Салтировска, магистранд, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет – Штип, anitasaltirovska@yahoo.com

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

³ Anita Saltirovska, magistrant, Goce Delcev University, Faculty of Economy-Stip

⁴ Prof.dr.Trajko Miceski, regular professor, Goce Delcev University, Faculty of Economy-Stip



leader is the one who should rethink and implement these norms in the working area. Interaction between the leader and the employees should be aimed at developing ethical behavior by encouraging employees to equality, justice and freedom which are basic principles of ethical leadership. The leader of the organization should be the one who will be a personal example for the employees who should set the principles and the methods for the acceptable behavior in the organization.

In the future every modern organization should strive to successfully reconcile profitability with ethics in its working because this is one of the basic conditions for achieving success and organizational development in the contemporary working.

Key words: *Ethics, ethical leadership, leader, ethical norms, modern organization, employees, ethical behavior.*

Вовед

Во последните неколку години една од основните причини за пропаѓањето на голем број светски организации беше неетичкото однесување на лидерите и менаџерите во организациите кои што концентрирајќи се на желбата за што поголем профит ги занемаруваа потребите и интересите на стејхолдерите. Јавноста сè повеќе го става под лупа етичкото однесување и работење во организациите. па затоа таквиот начин на работење се наметнува како основна одредница во работењето на секоја успешна организација и е составен дел од постигнувањето на конкурентска предност.

Лидерството, исто така, претставува незаменлив дел од работната пракса во денешните современи организации. Тоа е предуслов за остварување на високопродуктивна работа, како на краток така и на долг рок. Лидерството претставува способност за убедување на другите да се стремат кон одредена цел. Тоа е човечки фактор којшто ја мотивира и сврзува групата. Лидерството е директно поврзано со довербата. Затоа лидерството и етиката како феномени на општественото сознание заемно се надградуваат и дополнуваат.

Етиката ги изучува нормите и моралните барања, а лидерот треба да ги имплементира во работната околина. Додека во минатото доволно беше да се внимава само на законските обврски, денес правилата за работа и однесување се базираат на етичко и општествено одговорно однесување. Етиката е централен фактор за лидерството поради природата на процесот за остварување на влијание и потребата од вклучување на вработените во остварувањето на заедничките цели, како и влијанието што лидерот го има врз вредноста на организацијата.

Лидерот треба да биде тој којшто ќе биде личен пример за вработените за начинот и принципите на однесување во организацијата.

Работењето базирано на етика и општествена одговорност се одразува поволно врз сите стејхолдери во организацијата што директно се одразува и врз средината во којашто функционира организацијата. Концептите на етичко лидерство, етичко однесување и општествена одговорност водат кон создавање на клима на доверба во организацијата преку која ќе се воспостави баланс помеѓу барањата за профитабилност и етичкото однесување во организацијата.

Во трудот покрај теоретски истражувања ќе се презентираат и емпириски истражувања, поткрепени со пресметки, табели и графикони.

Лидерството во современото работење

Лидерството кое особено се манифестира преку способен лидер е неопходност и потреба во работењето на современата организација како активност која ќе придонесе за побрза реализација на целите и постигнување на успех во работењето.

Така низ историјата се менувало и сфаќањето за тоа кој сè може да биде лидер. Најпрво се сметало дека лидерите се предодредени од страна на божјата волја или од друга виша сила. Набрзо потоа се раширило сфаќањето дека лидерите се раѓаат, додека во современото општество лидерството се разгледува од различни аспекти коишто одговараат на теоријата дека лидерот треба да биде образован и постојано да се развива. Иако некои автори нагласуваат дека „добрите лидери не се раѓаат, туку се развиваат преку континуиран процес на учење, образување, обука и искуство“⁵, сепак сметаме дека лидерството опфаќа и вроденост и постојано градење и унапредување на лидерските способности, особено преку практикување на менаџментот на себразвојот.

За лидерството се сплетени многу дефиниции. Така, лидерството во поширока смисла претставува влијанието врз луѓето и нивното насочување. Способноста на еден човек да ги води другите и да ги насочува кон остварување на поставената цел и посакуваните потреби се дефинира како лидерство⁶.

Лидерството подразбира водење на другите со влијание, каде што се манифестира харизма, авторитет и личен пример⁷.

Лидерството може да се дефинира како влијание на лидерот врз неговите следбеници во групата или организацијата, лидерот ги организира работните активности, ја фокусира тимската работа и нуди поддршка на членовите на групата или организацијата каде што работи.⁸

Лидерството е способност за мобилизирање на следбеници коишто сакаат да се борат за реализација на заедничките цели.⁹

Сепак може да се рече дека лидерството е процес којшто вклучува најмалку три димензии: лидер, следбеници и цели. Тоа е социјален процес којшто не може да биде едностран и под којшто се подразбираат низа од активности во коишто се вклучени лидерот и следбениците, работејќи кон остварување на одредените цели. Процесот на лидерство е реципрочен и подразбира двострано влијание како лидерот на следбениците така и обратно.

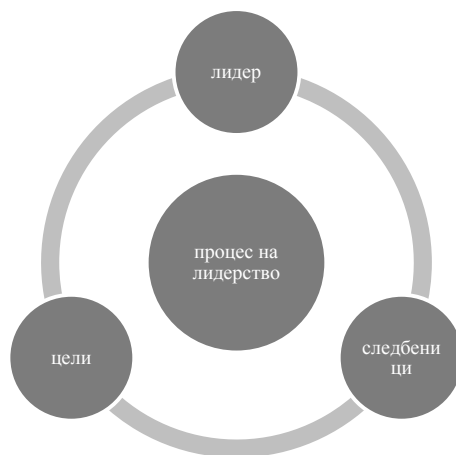
⁵ Jago A.G. (1982), "Leadership: Perspectives in theory and research", Management Science, 28(3), str.315

⁶ Petkovic M. (2008), Organizaciono ponasanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, str.23

⁷ Мицески, Т. (2009), Лидерство, интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, str.6

⁸ Masic B., Babic L., Dordzevic-Boljanovic J., Tomasevic V., Veselinovic S., (2009), Menadzment-principi, koncepti I procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.405

⁹ Kottler J.P. (1996) Leading Changes, Harvard Business School Press, Boston, str.30



Слика 1. Процес на лидерство¹⁰
Figure 1. Process of leadership

Како резултат на тој реципрочитет се појавуваат промени од различен степен и интензитет коишто бараат специфична артикулација, при што улогата на лидерот е од есенцијално значење. Влијанието е секоја активност или пример на однесување што предизвикува промени во ставовите или во однесувањето на следбениците.

Основни елементи коишто го одредуваат поимот лидерство се¹¹:

- Лидерството подразбира збир од повеќе луѓе-следбеници или вработени кои ги прифаќаат упатствата или правецот на делување од страна на лидерот.
- Лидерството претставува процес на распределба на моќта помеѓу следбениците и лидерот, каде што лидерот има поголема моќ.
- Лидерството претставува способност за влијание врз однесувањето на следбениците преку најразлични начини.
- Лидерството претставува комбинација од сите три претходно наведени елементи.

Дел од особините коишто треба да ги поседува лидерот за да се издвојува од другите членови на групата или организацијата се: интелигенција, одговорност, иницијативност, упорност, друштвеност и самоувереност. Сепак, особините коишто ги поседува еден лидер мора да одговараат на ситуацијата во којашто се наоѓа тој, бидејќи особините коишто ги поседува лидерот во одредена ситуација може да имаат позитивен ефект, додека пак во друга може да имаат сосем спротивен ефект. Но сепак, како десет најосновни карактеристики коишто секој лидер треба да ги поседува се:¹²

- 1) Стимул за одоговорност и извршување на задачата;
- 2) Сила и упорност во потрага за цели;
- 3) Преземање на ризик и оригиналност во решавањето на проблемите;
- 4) Стимул за иницијатива во социјални предизвици;
- 5) Самоувереност и чувство за личен идентитет;

¹⁰ Sojanovic Aleksic V., (2007) Liderstvo i organizacione promene, Ekonomski fakultet, Kraguevac, str.11

¹¹ Stoner Dz.A.F., Friman R.E., Gilbert D.R. (1997), Menadment, Zelnid, Beograd

¹² Northouse G.P., (2013), Leathership-theory and practice, SAGE, 6th Edition, str.20



- 6) Подготвеност за прифаќање на последиците од донесените одлуки и акции;
- 7) Подготвеност за изложување на стрес;
- 8) Способност за толеранција и одложување;
- 9) Подготвеност за влијание врз други луѓе;
- 10) Капацитет за создавање на социјален систем.

Сите овие, како и други особини, се својствени на еден лидер, но во посебни пригоди диференцирано се преферираат.

Неопходност на правилно лидерство во современата организација

Лидерството е движечка сила на современата организација во намерата и желбата да се остварува визијата. Во тој поглед лидерството ја одредува насоката на движење на организацијата. Квалитетното лидерство на луѓето им создава чувство на корисност, надеж, ги охрабрува и ги мотивира за постигнување на успех и истовремено им развива колективна визија за иднината.

Гледајќи на лидерството како процес подразбираме постоење на трансформациско влијание на лидерот врз своите следбеници со почитување на оние врз коишто сака да влијае, бидејќи од нив зависи остварувањето на целите. Процесот на лидерство е комплексен и подразбира вршење на бројни и разновидни активности коишто во современото работење секогаш се поврзани со воведување на новитети и промени. Во тој поглед Џон Котер процесот на лидерство го претставува во следните фази¹³:

- 1) Согледување на потребата и итноста од промена;
- 2) Создавање на водечка коалиција;
- 3) Обликување на визија и стратегија;
- 4) Комуникација околу визијата за промена;
- 5) Ополномоштување на вработените за широка акција;
- 6) Постојано остварување на краткорочни успеси;
- 7) Консолидирање на остварениот напредок и создавање на понатамошни промени;
- 8) Вградување на нови пристапи во културата.

Со разгледувањето на потребите на околината и конкурентската реалност се идентификува итноста од воведување на промени во работењето. Тоа води кон формирање на група којашто ќе работи како тим и ќе ја води и насочува промената со што се формира водечката коалиција. Тимот креира визија и стратегија како да се оствари таа визија. Постојаното комуницирање за визијата и спроведувањето на стратегијата води кон побрзо остварување на целта. Делегирањето на активностите овозможува побрзо отстранување на препреките. Ангажирањето на соодветни луѓе и промената на системот и структурата коишто не се вклопуваат во остварувањето на целта претставува консолидирање на остварениот напредок. Кога се истакнуваат нови пристапи во културата се мисли, пред сè, на етичкото однесување на вработените кон поефикасно и поефективно остварување на целите и успехот на организацијата.

Етиката – нејзината функција и улога во организацијата

Современата економска и организациска динамика бараат сè поголема отвореност, слобода и либералност на сите економски субјекти подразбирајќи и висок степен на доверба што воедно ја создава дилемата помеѓу економијата и етиката. Најновите истражувања во оваа област покажуваат дека отсутството на етичките норми во организацијата и нејзиното работење нанесуваат голема штета не само на поединечната

¹³ Loncarevic R., (2007), „Menadzment“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.314



организација, туку и на вкупната светска економија, па затоа на оваа тема и се посветува сè поголемо влијание.

Историскиот развој на економските односи не остава многу аргументи за тоа дека етиката и организациското работење во минатото биле во непосредна врска, некои дури тврделе дека економијата нема никаква потреба да биде морална и етична и сите кои бараат морални и етички постапки во работењето треба да се занимаваат со религија и не со бизнис¹⁴.

Од друга страна, пак, многу голем број на автори во современото работење тврдат дека организација без морални критериуми и економија без етика не може да има стабилни и значајни резултати, нити пак да биде дел од среќна и просперитетна заедница.

Праведноста, моралноста, економската рационалност и користољубивоста постојано се преплетуваат и мешаат¹⁵.

Затоа сè почесто се пишува за потребата од воведувањето на етички кодекс и принципи во работењето на една организација. Во денешно време како време на глобализација прашањето за етиката во работењето е сè поактуелно и тоа како во развиените така и во транзициските и неразвиените земји и нивната економија. Универзалната употреба на етиката во работењето се гледа во фактот што ниедна средина не е отпорна на измами и скандали во бизнисот со цел постигнување на поголем профит, па затоа во развиените земји се посветува сè поголемо внимание на етичкото работење.

Трошоците и штетите што настануваат поради изостанување на етиката во организациското работење се однесуваат не само на поединците и организацијата, туку и на општествената средина, па и на целокупното економско работење во светот. Непостоенето на морален надзор во кој било сегмент од работењето предизвикува директно или индиректно зголемување на трошоците, намалување на профитит, намалување на заработувачката што доведува до намалување на конкурентската способност на организацијата, а со тоа и нарушување на нејзиниот углед во опкружувањето и општеството. Етиката треба да биде застапена во сите сегменти на организацијата, почнувајќи од вработените, менаџерите, лидерите, па сè до директорите.

Улогата на етиката во организацијата се гледа преку примери во различни земји. На пример во Јапонија и до ден-денес во голем број организации постојат траги од етичките принципи од таканаречениот „Bushido“ кодекс наследен од средновековните самураи. Тоа во превод значи „пат на работникот“ и претставува кодекс на однесување и норми базиран на пет основни начела и тоа: верност, човечност, храброст, искреност и едноставност. Така на пример, ако постариот колега сè уште го нема искористено годишниот одмор нема да го искористите и вие и покрај тоа што ве следува по закон. Во јапонските организации овој кодекс често стои и над државните закони¹⁶.

Во Германија продавачот треба на најдобар и најкоректен начин да го презентира производот наведувајќи ги и неговите недостатоци. Премолчувањето на недостатоците не е дозволено според моралните и етичките принципи.

За намалување на неетичкото работење и сè поголемата застапеност на етичките и моралните принципи во денешните современи организации се користат интернационални стандарди, така што етиката во работењето на една организација може да се оцени според AA 1000 AccountAbility принципите кои настанале во 2003 година и се базираат на

¹⁴ John Dalla Costa, (1998), *The Ethical Imperative-Why moral leadership is Good Business*. Perseus Publishing

¹⁵ Post James, E., Frederick William C., (1996), *Business and Society, Corporate strategy, public policy, Ethics*, McGraw Hill

¹⁶ Post James, E., Frederick William C., (1996), *Business and Society, Corporate strategy, public policy, Ethics*, McGraw Hill



придржување кон следните начела: праведност, објективност, независност, стручно и професионално однесување и почитување на субјектот во работниот процес¹⁷.

Основното етичко прашање во организациското работење е критериумот за правилен избор од многубројните економски можности при реализацијата на целите. Основната задача на деловната етика е критичното преиспитување на постоечкиот морал, норми и цели во организацијата и пронаоѓање на етички норми за добро работење.

Етиката во една организација треба да произлегува од претпоставката дека во работењето приоритет не треба да биде постигнување на економска рационалност (профит да, но не по секоја цена), туку треба да се води сметка и за последиците од работните активности и одлуки кои се однесуваат како на засегантите групи, така и на целата организација, нејзиното опкружување, па и на целото општество.

Улогата на лидерот и неговото етичко влијание и користење на стандардите на етика

Лидерството е способност за убедување на другите да се стремат кон определена цел, тоа е фактор којшто ја сврзува, сплотува и мотивира групата или организацијата. Затоа е потребно лидерот да поседува висок морал.

Еден лидер ќе биде добар само тогаш кога ќе успее да ги соедини во себе сите интереси, знаења, способности, амбиции, решителност и одговорност наспрема себеси, организацијата и целото општество. Исто така, за лидерот се многу важни и комуникативните способности, комуникацијата и моралот го потпомагаат процесот на формирање на личноста, осигурајќи го потребниот баланс без којшто социјализацијата и самореализацијата не се можни.

Секоја организациска култура вклучува организациски норми како што се индивидуална иницијатива, интеграција, контрола, систем за наградување, толеранција на конфликти, модел за комуникација и слично. Многу е важно лидерот во своето управување да ги вклучува овие норми. Индивидуалната иницијатива му дава на вработениот определена слобода но заедно со тоа и одговорност за своите дејствија. Од исклучителна важност е во една организација одделните единици да работат координирано и кохерентно, а лидерот е тој којшто треба да да ги стимулира кон тоа и да постигне интеграција.

Само лидерот којшто поседува етички вредности и норми може да придонесе за развој на една силна етичка култура во организацијата, а со тоа и да ја изведе организацијата на патот кон успехот.

Денес етиката е важен дел од работењето на секоја организација, па за да се одреди што е добро или лошо, што е прифатливо, а што погрешно се користат етички стандарди. Бидејќи во етичките стандарди влегуваат голем број на етички и морални норми изразени преку различни правила и принципи ние овде ќе ги класифицираме најопшто преку три категории и тоа¹⁸:

- *Законски стандарди* - тоа се вредности и норми кои се регулирани со закон и се напишани во законскиот систем. Со овие стандарди се регулира очекуваното однесување на вработените и на организацијата, што е задолжително и нивното непридржување води до одредени законски санкции и казни.

¹⁷ Post James, E., Frederick William C., (1996), Business and Society, Corporate strategy, public policy, Ethics, McGraw Hill

¹⁸ https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0, пристапено на 21.3.2017 г.



- *Персонални стандарди* - тоа се стандарди кои се однесуваат на слободниот избор. Тие се сосем спротивни на законските стандарди и се однесуваат на однесувањето на вработените или организацијата за нивниот личен избор и уживање на целосна слобода, каде што почитувањето се однесува на себеси.
- *Социјални стандарди* - овие стандарди се нешто помеѓу горенаведените два. Овде нема специфични закони, ниту пак тотална слобода, туку правила и принципи за раководење базирано на проширени принципи и морални вредности.

Имплементацијата и придржувањето кон етичките стандарди во секојдневното работење овозможува донесување на одлуки, се зголемена ефикасноста, меѓусебна приврзаност на вработените, поголема подготвеност кај инвеститорите за да ги доверат своите средства, зголемена доверба и задоволство кај потрошувачите и секако подобри финансиски резултати на долгорочен период¹⁹. Но, може да се каже дека сепак во практиката ретко која организација применува целосно етички стандарди во целокупното работење.

Принципи на етичкото лидерство

За да се биде успешен лидер во денешното современо работење повеќе не е доволно само интелигенција и техничка компетентност. Многу истражувања покажуваа дека и покрај поседувањето на тие особини лидерите можат да бидат неуспешни доколку се недоверливи, себични, нечувствителни, арогантни, одмаздољубиви и навредливи²⁰.

Постојат неколку основни принципи кон коишто треба да се стреми секој лидер, иако тие не се сеопфатни секако нудат основа за развој на успешно етичко лидерство, а тоа се: почит и насоченост кон вработените, правичност, искреност и заедништво. Овие етички принципи ќе ги разгледаме поединечно во подолу наведениот текст.

Етичкиот лидер треба да се однесува со почит кон вработените. Тоа подразбира внимателно слушање на вработените и развивање на чувствителност и толерантност кога некоја изразува спротивно мислење.

Етичкиот лидер секојдневно во својата пракса треба да се придржува кон принципот за правичност. Еден од главните приоритети на секој лидер треба да биде еднаквиот однос спрема сите вработени, затоа лидерот правичноста треба да ја стави во центарот при одлучувањето.

Искреноста е исто така еден од важните принципи кон кои треба да се придржува секој современ лидер. Секој вработен очекува од лидерот искреност при донесувањето на одлуките, бидејќи секој ја цени искреноста и никој не сака да го лажат.

Создавањето на заедница е исто така важен принцип во лидерската пракса и затоа при остварувањето на целите лидерот треба да ја земе предвид не само сопствената улога, туку и улогата на своите следбеници. Тоа подразбира постојано пронаоѓање на начини за вклучување на подредените во процесот на работа и во процесот на донесување на одлуки. Сposобноста за разбирањето и управувањето со расположението на своите следбеници придонесува за ефективно лидерство²¹.

Редовното информирање, слушање и одговарање на барањата му овозможува на лидерот формирање на силни врски помеѓу своите следбеници што создава позитивна клима за работа и чувство на припадност и заедништво помеѓу вработените.

¹⁹ Ferrel O.C., Ferrel L., & Fraedrich, J. (2010), Business Ethics: Ethical decision making and cases, 8th Edition, South western Cengage Learning, str.18

²⁰ Hogan, R., Curphy, G.J., (1994), What we know about leadership-Effectiveness and Personality, American Psychologist, str.499

²¹ George J.M. (2000) - Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence, Human Relations, vol.53, str.1027

Менаџерите треба да знаат дека етиката треба да се применува насекаде и тоа постојано, бидејќи таа е апсолутна и може да биде силно конкурентско оружје како средство за диференцијација привлекувајќи нови вработени и потрошувачи.²²

Современите организации имаат одговорност не само за сопствената работа, туку мораат да делуваат во склад со општествените и социјалните околности и барања, па затоа пред нив се поставува услов за одговорно однесување базирано на етички принципи. Таквото одговорно однесување со применети етички принципи ќе ѝ овозможи на организацијата да создаде препознатлива слика во околината којашто ќе ѝ даде дополнителна конкурентска сила за долгорочен успех.

Фактори на влијание за етичко однесување на вработените

Етичкото однесување на вработените е резултат од дејствието на индивидуални, социјални, групни и организациски фактори коишто влијаат врз поведението и комуникациските реакции на членовите на организацијата, посебно во состојба на морални конфликти и дилеми. Етичкото однесување е поврзано не само со внатрешните, туку и со надворешните фактори на влијание.

На сликата е прикажана поделбата на факторите коишто имаат влијание врз етичкото однесување на вработените.



Слика 5. Фактори кои влијаат врз етичкото однесување на организацијата²³
Figure 5. Factors that influence ethical decisions of the organization

Одделно прикажано како фактори коишто се највлијателни за однесувањето на вработените во организацијата се²⁴: *персонални (лични) фактори, процесот на социјализација, општествената средина, глобализација, политичка средина, правната*

²² Ridderstrale, J., Nordstrom, K.A., (1999), Funky Business, Talent makes capital dance, Bookhouse publishing, Stockholm, str.281

²³ Daft R.L., (2004), Organization Theory and Design, Thompson, South-Western, Ohio, str.376

²⁴ Daft R.L., (2004), Organization Theory and Design, Thompson, South-Western, Ohio, str.377



средина, економска средина, културна средина, организациска средина, групни процеси и однесување.

❖ *Персонални (лични) фактори*

Изборот на решение за етичко однесување на личноста најмногу зависи од мотивацијата на личноста, индивидуалниот морален развој, специфичните индивидуални психолошки карактеристики на личноста, примената на етичките принципи во одредена ситуација и искуството. Увереноста и убеденоста на личноста да се справи со одреден проблем води до постигнување на саканиот резултат.

❖ *Процес на социјализација*

Процесот на социјализација на усвојување и активната репродукција на социјално искуство и на општествени врски и односи од страна на поединецот има многу големо влијание за етичното однесување на личноста во соодветната сфера на дејност. Преку социјализацијата се усвојуваат одредени квалитети, норми на однесување коишто се толерираат во одредена група или организација. Социјалните фактори се многубројни и меѓу нив се: пол, работно искуство, етничка и национална припадност, модел на однесување и слично.

❖ *Општествена средина*

Однесувањето на вработените во организацијата во значителен степен зависи и од факторите на општествената средина коишто, макар и со различен интензитет, комплексно влијаат врз етичките аспекти на однесувањето. Меѓу нив како најважни ќе ги спомнеме: глобализацијата, политичката, економската, културната, технолошката, организациската и групната средина.

❖ *Глобализација*

Современата глобална средина е составена од разнобразни и нееднакви етички стандарди во различни делови на земјата. Етиката во однесувањето сè повеќе налага неопходност од одговорност, компромис, доверба, лојалност и морална конкуренција, независно од вредносните разлики и индивидуалниот морален избор на личноста.

❖ *Политичка средина*

Политичките услови се важен општествен фактор за насочување на однесувањето на поединецот во конкретната работна област. Најважна улога во таа насока имаат: формата на државното управување, законскиот систем, државните институции и политичките организации. Државните институции го насочуваат секојдневното однесување на луѓето и групите, сообразувајќи се со моменталната состојба од една страна и законите од друга. Политичките организации предлагаат различни гледни точки и дејствуваат како контролен механизам и генератор на нови идеи гарантирајќи им ги првата и слободата на граѓаните.

❖ *Правна средина*

Формата на државното управување ја определува слободата и првата на личноста, но законите го гарантираат зачувувањето на тие права. Тука влегуваат конституционото, административното, граѓанското, трговското, финансиското и други права коишто го регулираат правниот аспект на различните активности и однесувања.

❖ *Економска средина*

Економскиот систем е доста сложен и неговото влијание постојано се променува преминувајќи преку различни периоди. Најважните економски фактори коишто влијаат врз однесувањето на поединците се: општата состојба на економијата, инфлацијата, ресурсите, животниот стандард и слично. Постојаната промена на периодите од раст и пад

во економијата водат до формирање на одредни очекувања од страна на поединците коишто директно се одразуваат врз нивното однесување.

❖ *Културна средина*

Културата е индикатор за степенот на развој на секое општество. Таа ги носи со себе наталожените во времето материјални и духовни вредности. Секоја нација во својот развој си создава своја специфична култура којашто се одразува преку вредностите, идеалите, навиките и формите на комуникација. Секој поединец индивидуално ги прифаќа елементите на таа култура и тоа претставува основа за формирање на убедувања, комуникација и начин на однесување.

❖ *Организациска средина*

Организациската средина е основен фактор за остварување на етичко однесување на вработените. Нејзиното влијание се постигнува преку следните поважни моменти:

- добро формулирана, функционална и добро управувана организациска култура;
- управување преку вредности, што подразбира повисока етичност во односот со вработените, во комуникацијата со разни групи на интерес и други учесници во средината промовирајќи политика за иницирање на етичко однесување;
- соодветност помеѓу етичката филозофија на лидерот и неговото реално етичко однесување, затоа што неговото влијание врз етичното однесување на другите членови е многу силно изразено;
- благопријатна комуникациска клима.

❖ *Групни процеси и однесување*

Групите се едни од најважните карактеристики на секоја организација и тие осигуруваат услови за изразување на личноста влијаејќи врз индивидуалното однесување на секој нејзин член. Групите им нудат ориентири на своите членови во однос на формите на однесување коишто се приемливи и коишто не се приемливи, така што на тој начин им помагаат за земање на решение во некои ситуации. Групите претставуваат социјален инструмент којшто врз основа на определени вредности и по пат на заемно дејствување на членовите го определуваат и остваруваат одреденото однесување коешто води кон одредена цел или задоволување на одредени потреби.

Сите овие фактори се во заемна интеракција и неизбежно влијаат врз однесувањето на секој поединец насочувајќи ги неговите вредности, норми и правила коишто го дефинираат неговиот начин на однесување како дел од организацијата којашто е дел од едно општество.

Емпириско истражување

Основна цел на истражувањето беше согледување на влијанието на лидерот во организацијата за применувањето на етичките норми и стандарди во работењето, со цел креирање на една општествено одговорна организација којашто ќе има загарантиран долгорочен развој. Во контекст на главната цел најпрво теоретски ќе ја објасниме улогата на лидерот во организацијата, неговите карактеристики и стилови и како тие влијаат врз однесувањето на вработените.

Главната хипотеза во овој труд ќе биде дефинирана на следниот начин: *начинот на однесување и стилот на раководење на лидерот се од есенцијално значење за етичкото однесување на вработените и услов за градење на имиџ и успешно работење на организацијата.*

За остварување на целите се изврши теоретско истражување, собирање, обработка, анализа и интерпретација на добиените податоци. Основните методи и техники кои се користени се следните: *анализа, анкета и статистичка обработка*.

Преку *статистичката обработка* податоците се обработени и прикажани табеларно и графички. Во статистичката обработка ќе го користиме χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција.

Истражувањето беше спроведено во повеќе организациски субјекти во Делчево, М. Каменица и во Штип, коишто се со различен број на вработени, од најмалку 10 па до 150 вработени. Истражувањето беше направено во април 2017 г., така што беа анкетирани 150 учесници од коишто 30 беа менаџери односно сопственици или пак основачи на организацијата, а другите 120 испитаници беа вработени избрани по случаен избор. Беа изготвени два вида на прашалници коишто содржат по 4 прашања со претходно дадени алтернативни одговори, едните се однесуваат на лидерите во организацијата, а другите се однесуваат на вработените во организацијата.

Првото прашање гласеше: *Дали Вашиот лидер поседува прави лидерски особини како што се сочувство, харизма, пријатен однос, одговорност, толерантност и слично?*

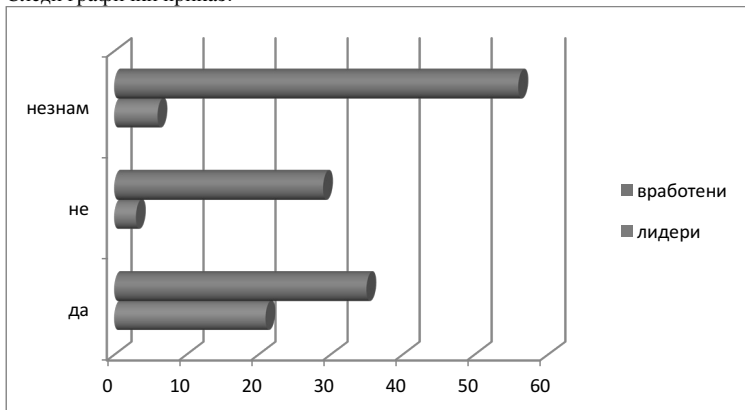
Добиените одговори се прикажани во следната табела.

Табела 1. Одговори на испитаниците по прашање 1

Table 1. The respondents answers on question 1

Прашање 1. Дали Вашиот лидер поседува правилни лидерски особини, како што се сочувство, харизма, пријатен однос, одговорност, толерантност и слично?				
Одговори	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %
Да	21	70%	35	29%
Не	3	10%	29	24%
Не знам	6	20%	56	47%
Вкупно	30	100%	120	100%

Следи графички приказ.



Графикон 1. Графички приказ на одговорите на испитаниците од прашање 1

Chart 1. Graphical presentation of the respondents answers on question 1



Од табелата и од графичкиот приказ јасно може да се види дека 70% од лидерите сметаат дека ги поседуваат правилните особини за својата позиција, додека вработените не го делат истото мислење. Само 29% од нив се изјасниле исто како лидерите, додека 24% одговориле со „не“ и доста значаен е бројот на вработени коишто одговориле со „не знам“ и тоа 47% коишто најверојатно од некоја причина не се осмелиле да го заокружат „не“ како одговор. Пресметаниот X^2 изнесува 17,106, што е поголем од табеларниот која изнесува 5,991. А, коефициентот на контингенција изнесува $C=0,320$.

И од вредноста на тестот јасно се гледа дека таа е многу поголема од табеларната, па затоа можеме да заклучиме дека мислењата помеѓу лидерите и вработените не се совпаѓаат, а врската помеѓу нивните одговори е слаба. Така можеме да заклучиме дека нашата прва помошна хипотеза која гласи „лидерот во организацијата поседува харизма, има пријатен однос и отворена комуникација со вработените, сочувствителен е и одговорен во своето работење“ не се прифаќа и работната хипотеза му дава значење на нашето истражување.

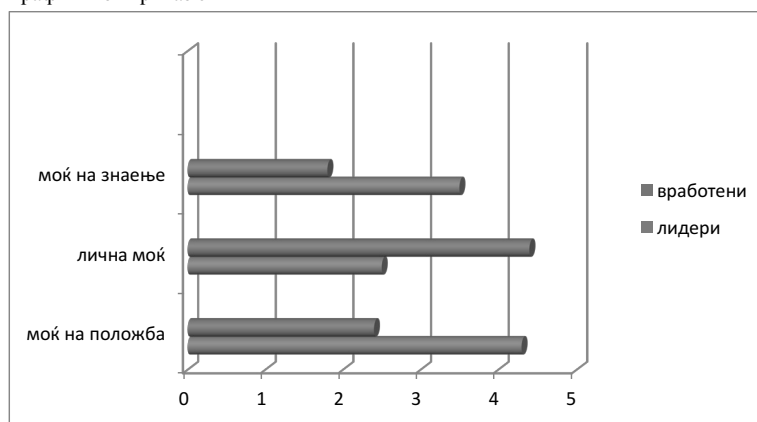
Второто прашање гласеше: *Која од наведените моќи лидерот во организацијата најмногу ја преферира во своето работење?*

Табела 2. Одговор на испитаниците по прашање 2

Table 2. The respondents answers on question 2

Прашање 2. Која од наведените моќи лидерот во организацијата најмногу ја преферира во своето работење?				
Одговори	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %
Моќ на положба	3	10%	58	48%
Лична моќ	18	60%	27	23%
Моќ на знаење	9	30%	35	29%
Вкупно	30	100%	120	100%

Графичкиот приказ е:



Графикон 2. Графички приказ на одговорите на испитаниците по прашање 2



Chart 2. Graphical presentation of the respondents answers on question 2

Од табелата и од претставениот графикон може да се види дека најголем процент од лидерите односно 60% сметаат дека во своето раководење најмногу ја преферираат личната моќ којашто е базирана на разбирање и сочувство и пријатен однос со вработените. 30% од лидерите одговориле дека знаењето е основна моќ при нивното раководење додека за 10% одговориле дека најмногу ја користат моќта што им ја нуди положбата во хиерархијата на организацијата. Сепак вработените не го делат истото мислење, голем процент од нив односно 48% сметаат дека моќта на положба најмногу е преферирана од страна на лидерите, а само 23% дека личната моќ е основа во работењето на лидерите. Од добиените резултати јасно се гледа дека мислењата на лидерите и на вработените околу прашањето за преферираната моќ се разминуваат.

Вредноста на тестот изнесува 19,928, што е доста поголема од граничната вредност, така што може да се заклучи дека меѓузависноста помеѓу двете варијабли е многу ниска и нејзината висина изнесува 0,342, што ни го потврдува фактот од табеларниот и графичкиот приказ дека одговорите помеѓу лидерите и вработените не се исти.

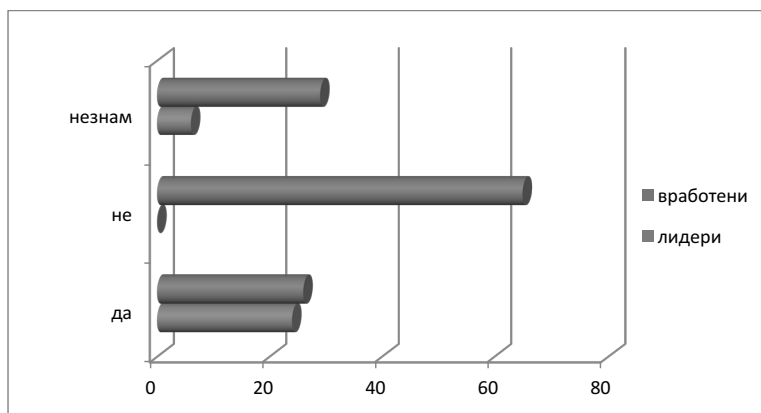
Третото прашање од спроведената анкета беше следното: Дали мислите дека има јасна и отворена комуникација со вработените?

Табела 3. Мислењето на испитаниците за начинот на комуникација на лидерот со вработените

Table 3. The respondents meaning for the way of leader communication with the employees

Прашање 3. Дали лидерот има јасна и отворена комуникација со вработените?				
Одговори	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %
Да	24	80%	26	22%
Не	0	0	65	54%
Не знам	6	20%	29	24%
Вкупно	30	100%	120	100%

Следи графичкиот приказ:



Графикон 3. Графички приказ за мислењето на испитаниците за начинот на комуникација на лидерот со вработените

Chart 3. Graphical presentation of the respondents meaning for the way of leader communication with the employees

Од претставените и обработени податоци се гледа дека 80% од лидерите одговориле дека нивната комуникација со вработените е јасна и отворена, но тоа не е случај кај вработените бидејќи само 22% од нив го споделуваат истото мислење. Најголемиот број од вработените и тоа значителни 54% сметаат дека комуникација на лидерот со нив не е јасна и отворена. Неодредено одговориле 20% од лидерите и 24% од вработените.

Добиената вредност на χ^2 - тестот изнесува 40,929 што е значајно поголема од граничната вредност која изнесува 5,991, што ќе каже дека и овде не постои меѓузависност на варијаблите односно испитаниците немаат еднакво мислење во однос на отворената и јасна комуникација помеѓу лидерот и вработените во организацијата. Коefициентот на контингенција изнесува 0,463, што значи дека висината на поврзаност на двете варијабли е слаба.

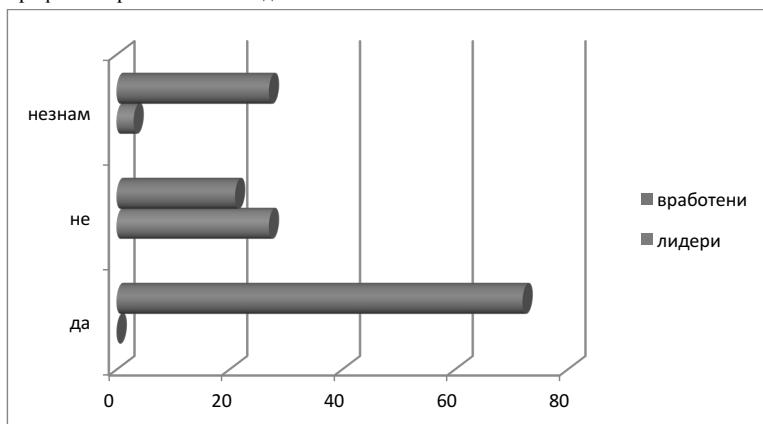
Четвртото прашање беше формулирано на следниот начин: *Дали мислите дека лидерот прекумерно ја користи својата лидерска моќ?*

Табела 4. Табеларен приказ на одговорите на испитаниците на прашање 4

Table 4. Tabular display of the respondents answers to a question 4

Прашање 4. Дали мислите дека лидерот прекумерно ја користи својата лидерска моќ?				
Одговори	Лидери	Лидери %	Вработени	Вработени %
Да	0	0%	72	60%
Не	27	90%	21	17%
Не знам	3	10%	27	23%
Вкупно	30	100%	120	100%

Графички прикажано изгледа вака:



Графикон 4. Графички приказ на одговорите на испитаниците на прашање 4
Chart 4. Graphical display of the respondents answers to a question 4

Од табелата и од графичкото претставување може да се види дека одговорите на лидерите и вработените не се во ист правец. Ниеден од лидерите не одговорил со „да“ на ова прашање, додека 60% од вработените мислат дека лидерите прекумерно ја користат својата моќ што секако е доста голем процент. Додека 90% од лидерите сметаат дека не ја користат прекумерно својата моќ, истото мислење го делат само 17% од вработените. Неодредено одговориле 10% од лидерите и 23% од вработените.

Поголемата вредност на X^2 тестот (59,297) од теоретската вредност (и коефициентот на контингенција $S=0,532$) многу јасно ни покажува дека постои разлика помеѓу одговорите на лидерите и вработените во однос на прекумерното искористување на лидерската моќ од страна на лидерите. И овде ја потврдуваме нашата оправданоста за испитување на проблематиката, бидејќи резултатите многу јасно покажуваат дека лидерите и вработените немаат иста перцепција по однос на засегнатото прашање. Тоа е состојба којашто е загрижувачка, бидејќи јасно се гледа дека не постои некоја поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените и создава потреба од интензивно работење на оваа тема.

Обработените податоци во истражувањето ја докажаа потребата и оправданоста на нашето истражување, така што поставените хипотези придонесоа за согледување на реална состојба во испитуваните организации по однос на примената на етичките норми во работењето.

Така според добиените резултати може да заклучиме дека односите и разбирањето помеѓу лидерите и вработените се далеку од посакуваните, а лидерите се тие коишто треба да работат на развивање на правилните особини ако сакаат да постигнат подобар рејтинг кај своите вработени, а со тоа и да го зголемат задоволството од нивното работење кое значително влијае врз развојот на организацијата.

Преферирање на современо лидерство базирано на етички принципи на организациско однесување

Лидерството претставува процес на влијание врз активностите на поединците или групата во нивните напори за постигнување на дадена цел во дадена ситуација²⁵. Начинот на којшто лидерот во организацијата ги користи моќта и влијанието на однесувањето на другите се одразува на сите аспекти во работењето, а посебно на организациската култура, продуктивноста, посветеноста, оптимизмот, идентитетот и позитивното работно однесување. Затоа лидерството има значајно влијание за креирање на етичка клима во организацијата којашто е предуслов за создавање на една општествена одговорна организација доследна на своите етички норми и вредности.

Личниот интегритет на лидерот е важен елемент за ефективното лидерство и истовремено камен-темелник на етичкото лидерство. Затоа за практикувањето на етичкото лидерство не е доволно само однесување базирано на сопствените уверувања, туку создавање на морални и етички вредности коишто ќе треба да се зачуваат во работењето.

Современиот лидер треба да биде човек од збор којшто го практикува тоа што го говори и стои на своите ветувања, бидејќи вредностите во една организација значително влијаат врз нејзините стратешки одлуки²⁶.

Во денешното современо општество барањата и потребите на разните групи на интерес се сè помногубројни и покомплексни, па затоа секој современ лидер треба да биде насочен кон создавање на некаков баланс помеѓу своите претприемнички вештини, етичкото однесување и општественото одговорно работење. Современиот лидер треба да биде личност со изразена индивидуалност, сопствен интегритет, да биде чувствителен и несебичен, да поседува стабилни и цврсти начела засновани на етички вредности и норми, така што ќе ги води и подучува своите следбеници преку сопствениот пример на однесување.

Според сето тоа може да се констатира дека етичките принципи и норми се клучни за креирањето на една општествена одговорна организација којашто ќе биде конкурентна во современото работење, а лидерот и неговото однесување претставуваат едни од најзначајните фактори за интегрирањето на етичките принципи и норми во работењето на организацијата.

Заклучок

Лидерството претставува клучна фигура за содавањето на една етичка култура во современата организација, каде што етичките норми и вредности ќе претставуваат основни начела за однесување на вработените при нивните активности во остварувањето на посакуваните цели. Принципите претставуваат цврсти и специфични граници коишто се универзали и се основа за формулирање на правила, додека вредностите служат за поставување на нормите коишто се наметнати од општеството.

Истражувањето, како и голем број примери од бизнис праксата, покажува дека воспоставување на етичките принципи во работата од страна на лидерот има големо значење за современата организација и секогаш е спроведено со финансиска придобивка, поголема ефективност во работењето, поголема приврзаност на вработените, зголемена доверба на инвеститорите и поголема доверба и задоволство кај потршувачите. Сите овие придобивки го детерминираат долгорочниот развој на организацијата вклучувајќи ја и севкупната бизнис средина.

²⁵ Мицески Т., (2009), Лидерство, Интерен авторизиран материјал, Економски факултет, УГД – Штип, стр.14

²⁶ H.Schein, (1983), The role of founder in organizational culture, Organizational dynamics, str.29



Остварувањето на мисијата на организацијата зависи од визијата на лидерите, па затоа тие треба да бидат подготвени да ги проценат потребите и очекувањата на вработените, да ги мотивираат, да комуницираат со нив и да ги насочуваат кон остварување на посакуваните цели. Организациите во коишто недостасува современо лидерство засновано на етички и морални принципи порано или подоцна ќе бидат соочени со проблеми при работењето, бидејќи етичкиот лидер е тој којшто ги гради односите на почит и доверба помеѓу вработените со што ја зацврстува волјата кај нив за поефективно остварување на работните активности. Во современото и динамично општество лидерот и неговиот начин на однесување се основен предуслов за развивање на етичка култура којашто во голема мера го одредува успехот или неуспехот на современата организација.

Користена литература

1. Jago A.G. (1982), "Leadership: Perspectives in theory and research", Management Science, 28(3)
2. Petkovic M. (2008), Organizaciono ponasanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd
3. Мицески, Т. (2009), Лидерство, Интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип
4. Masic B., Babic L., Dordzevic-Boljanovic J., Tomasevic V., Veselinovic S., (2009), Menadzment-principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Kottler J.P. (1996) Leading Changes, Harvard Business School Press, Boston
6. Sojanovic Aleksic V., (2007) Liderstvo i organizacione promene, Ekonomski fakultet, Kraguevac
7. Stoner Dz.A.F., Friman R.E., Gilbert D.R. (1997), Menadzment, Zelnid, Beograd
8. Northouse G.P., (2013), Leathership-theory and practice, SAGE, 6th Edition
9. Loncarevic R., (2007), "Menadzment", Univerzitet Singidunum, Beograd
10. John Dalla Costa, (1998), The Etical Imperative-Why moral leadership is Good Business, Perseus Publishing
11. Post James, E., Frederick William C., (1996), Business and Society, Corporate strategy, public policy, Ethics, McGraw Hill
12. https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0
13. Ferrel O.C., Ferrel L., & Fraedrich, J. (2010), Business Ethiccs: Ethical decision making and cases, 8th Edition, South western Cengage Learning
14. Hogan, R., Curphy, G.J., (1994), What we know about leadership-Effectiveness and Personality, American Psychologist
15. George J.M. (2000) - Emotions and Leadership: The role of emotional inteligenze, Human Relations, vol.53
16. Ridderstrale, J., Nordstrom, K.A., (1999), Funky Business, Talent makes capital dance, Bookhouse publishing, Stockhlom
17. Daft R.L., (2004), Organization Theory and Design, Thompson, South-Western, Ohio
18. Мицески Т., (2009), Лидерство, интерен авторизиран материјал, Економски факултет, УГД-Штип
19. H.Schein, (1983), The role of founder in organizational culture, Org.



УДК: 614.21:005.21

Оригинален научен труд

**УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО КРЕИРАЊЕТО НА СТРАТЕГИЈА ВО
ЗДРАВСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ
THE ROLE OF MANAGEMENT IN CREATING A STRATEGY IN HEALTHCARE**

Ј. Иванов¹, Т. Мицески²

Апстракт

Менаџментот во здравствените организации има доста комплексна и специфична задача за подобро функционирање на здравствените организациски субјекти и сè што е поврзано со нив (пациенти, партиципација, програми, проекти, тимови итн.).

Во тој поглед најголема одговорност за спроведување на задачите на сите нивоа на здравствениот систем имаат генералните менаџери (директори), заедно со својот менаџерски тим и раководителите на организациски единици.

Здравствените менаџери како лица коишто извршуваат раководни функции и задачи коишто се одговорни за мобилизирање на човечките ресурси и прибавување и алоцирање на материјалните ресурси за нивното рационално користење, одговорни се и за креирање на правилна менаџмент стратегија во нивните субјекти, а и давање на придонес во развој на здравствениот систем.

Правилното креирање и имплементирање на менаџмент стратегија подразбира подеднакво активирање на влијанието на структурата, културата и лидерството во здравствените организации.

Во трудот се дадени теоретски елаборации и обработени емпириски истражувања, со пресметки, табели и графички прикази.

Клучни зборови: *визија, стратегија, структура, култура, лидерство, здравство.*

Abstract

Management in healthcare has quite complex and specific tasks to better functioning of health organizational entities and everything connected with them (patients, participation, programs, projects, teams, etc.).

In that regard, the greatest responsibility for carrying out tasks at all levels of the health system have general managers (directors), together with his management team and managers on organizational units.

Health managers as persons performing managerial functions and tasks that you are responsible for mobilizing human resources and procurement and allocation of material resources for their rational use, are responsible for creating the proper management strategies in their subjects, and giving contribution in health system development.

¹ Јелена Иванов, магистранд, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет - Штип

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



Proper design and implementation of management strategy involves activation equally impact the structure, culture and leadership in health care organizations.

The paper presented theoretical elaborations and processed empirical research, calculations, tables and charts.

Keywords: *vision, strategy, structure, culture, leadership, health.*

Вовед

Менаџментот се препознава како посебна дисциплина којашто ги остварува поставените цели со потенцирање на најефикасно искористување на човечкиот напор и со помош на ресурсите. Она што е значајно е дека дефинирањето на менаџментот зависи и од областа во која се применува, бидејќи секоја област на општествено дејствување си има свои специфики кои ја определуваат и одделуваат од останатите. Една од карактеристиките на здравството е тоа што работниот процес се извршува од страна на професионален кадар кој е високостручен и кој поседува висок степен на професионална автономија. Професионалната автономија е организирана самостојност на одлучување во рамките на одредена струка, а се темели на особено сложено знаење и усвоени етички начела на стручњаците.

Друга особина е што тешко се дефинира производот на здравствената организација. Тој производ/продукт е всушност услугата, а квалитетот на таа услуга зависи од оној кој ја нуди, од оној кој ја прима, како и од нивната меѓусебна соработка. Следна карактеристика на здравството е што главната цел (ефективна здравствена заштита) не може да се постигне без соработка на повеќе нивоа (од примарна до високоспецијализирана здравствена заштита).

Заради наведените особености, прифатливо е мислењето дека менаџментот ги опфаќа прашањата кои се однесуваат на: ангажирањето на ресурси (материјали, човечки и финансиски); на структурата на организацијата, нејзиниот развој, поставувањето на целите и изборот на критериумите за проценка на нејзината успешност.

Значењето на менаџментот во здравствените организации и неговата улога по соодветните нивоа

Менаџментот како поим има универзален карактер, со тоа што одредени индустрии, односно одредени сектори имаат одредени специфичности во начинот на водење на својата „работа“³.

Улогата на стратезискиот менаџмент е преку процесот на стратезиското разгледување да осмисли стратезиска визија, да артикулира работна мисија, да обликува работна стратегија како образец на работното однесување кое би требало да резултира со остварување на работната визија и мисија. Со други зборови, преку постапката на стратезискиот менаџмент се обликува што всушност организацијата сака да биде (визија и мисија), т.е. начините на остварување на „саканата состојба“ (стратезија). Стратезискиот менаџмент со право се нарекува и стратезиско водење кој има за цел да осмисли „каде“ (визија и мисија) и „како“ (стратезија).⁴

Менаџерската функција на стратезиското водење на одделни здравствени институции и посебно здравствени установи во најголема мера е артикулирана на ниво на целокупниот здравствен состав.

³Follett, M.P. (1920). The new state: group organization the solution of popular government. New York: Longmans, Green & Co.

⁴Henry Mintzberg, 1979.

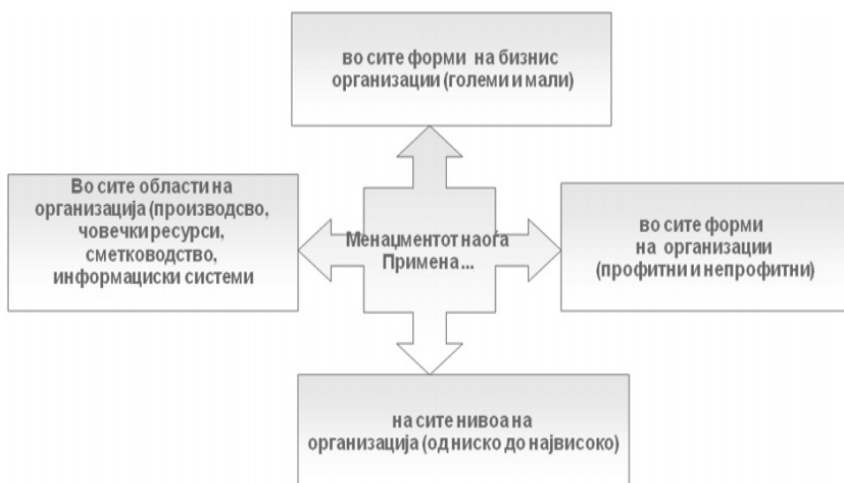


Стратегиското одредување на одделни институции и организации од здравствениот состав произлегува од раниот артикулиран друштвено вредносен состав, така што преку здравствениот состав стратегиски е артикулирана улогата на секоја здравствена организација, а посебно за секоја здравствена установа⁵. На тој начин се артикулирани организациските визии и мисии на општите болници, јавните здравствени установи или амбулантите како темелни здравствени установи.

Специфичност на здравството како индустрија е дека т.н. професионалната организација е базична конфигурација на темелните здравствени установи (амбулантни, јавно-здравствени установи, болници, докторите како професионалци), која на личен начин пристапува кон обликување на нивната организациска структура.

Активности на здравствениот менаџмент

Здравствениот менаџмент подразбира раководење, планирање и управување во системот на здравствена заштита со почитување на принципите на научниот менаџмент во процесот на работа, човечки ресурси, користење на финансиски средства, обезбедување на јавно-здравствени услуги и остварување на здравствени цели насочени кон подобрување на здравјето на индивидуата и општеството.⁶



Слика 1. Примена на менаџментот

Figure 1. Application management

Здравствениот менаџер е професија, додека здравствениот менаџмент е област на активности т.е. функции.

⁵ H. Zöllner, G. Stoddart and C. Selby Smith, (2003) Learning to live with Health Economics, WHO Regional Office for Europe, Copenhagen, p.15

⁶ Milovic Liljana (2003), Organizacija zdravstvene njege sa menadzmentom, Beograd, str.31



За да се разбере подобро здравствениот менаџмент, потребно е да се обрне внимание на функциите кои менаџерите ги извршуваат, а тоа се: планирање, организирање, раководење/насоки, координација и контрола. Во остварување на сите овие функции менаџерот се занимава со прашања поврзани со:⁷

- физички активности, т.е. активности во сферата на комуницирањето во здравствената установа, како и со надворешните соработници;
- умствени активности, т.е. комуникации во кои менаџерите донесуваат одлуки и решенија во интерес на здравството и здравствената заштита.

Донесувањето одлуки е најзначајниот елемент на здравствениот менаџмент со кој треба да се направи избор меѓу две или повеќе алтернативи. При донесување на некоја одлука потребно е да се исцрпат сите можни совети, идеи, ставови и предлози, земајќи ги предвид потребите и интересите на одредени болници, клиници, медицински центри и други здравствени установи.

Доброто управување подразбира одговорност и координација на сите владини нивоа и невладините организации, како и учество на добро информирани медиуми и силни стручни и кориснички организации. За постигнување на заеднички успех во благосостојбата и добросостојбата на поединците и општеството во целина е потребна интензивна меѓусекторска соработка, т.е. активна соработка на здравствениот сектор со економските сектори за постигнување на целите во здравството и здравствената заштита.

Здравствениот менаџмент има за цел да работи во насока на подобрување на здравствената состојба на популацијата, а не само економски да ја одржува јавно-здравствената установа. Менаџирањето претставува процес на континуирано следење на информациите, како и нивно дисеминирање до сите заинтересирани страни.⁸

Улогата на менаџмент на соодветните нивоа во здравствените организации

Кога станува збор за менаџментот во рамките на здравствените установи тогаш станува збор за функциите на менаџментот на микроплан, додека кога се зборува за улогата на менаџментот поширокот од рамките на здравствените установи, тогаш станува збор за улога на менаџментот на макроплан. Менаџментот генерално се однесува на поставување и остварување на целите и задачите од секој вид на здравствена организација.

Секоја земја е потребно да обезбеди ефикасно и квалитетно образование на кадри од областа на здравствениот менаџмент чии вештини и компетенции ќе одговараат на потребите за развој во здравствениот систем. Квалитетните кадри ќе дадат придонес во добро менаџирање кое претставува клуч на успехот на секој здравствен систем, а со тоа и во зголемување на ефикасноста на здравствените установи. Образованието треба да биде насочено кон создавање на стручен кадар, којшто покрај знаењето и искуството треба да биде способен да ги предвиди проблемите и да преземе мерки и активности за нивно решавање и надминување.⁹

Здравствениот менаџмент опфаќа широка мрежа на активности кои се однесуваат на разни области како: национални здравствени политики, јавно-здравствени системи и служби за

⁷Williams, Chuck (2008), “Effective management”, Thomson learning, Mason, pg. 101

⁸Prirucnik za menadzere – Unutrasnji sistem poboljsanja kvaliteta u zdravstvenim ustanovama i akreditacija, radna grupa, EU/WHO, str.21-22

⁹Predrag Mićović (2008) Zdravstveni menadzment: Menadzment zdravstvenog sistema i zdravstvenih ustanova. Beograd: Komora zdravstvenih ustanova Srbije, str.62



здравствена заштита, економија, прибирање на здравствени информации, заразни и незаразни болести, здравје на индивидуата и семејството, инвестирање во здравје и сл.

Според тоа може да се наведат неколку главни приоритети кои му овозможуваат да ја има конкретната улога во:

- Интензивно создавање на нови знаења и професионален развој во областа на јавното здравство преку спроведување и реализирање на соодветни истражувања и спроведување на здравствени програми;
- Утврдување на потребите од подобро планирање на човечки ресурси како една од детерминантите за обезбедување на квалитетни здравствени услуги;
- Потенцирање на неопходноста од соодветно финансирање на здравствениот сектор како витална функција, собирање и здружување на финансиски средства за ефикасност, финансиска одржливост и развој на здравствениот систем;
- Преземање мерки за квантитет, квалитет и реалокација на ресурсите како главен фактор за зајакнување на примарната здравствена заштита.

Потребата од здравствен менаџмент претставува основен елемент за економски опстанок, како и за благосостојба на целото население.

Може да се резимира дека развојот на здравството претставува еден процес на континуирано, прогресивно подобрување на здравствениот статус на населението. Напредокот подразбира рационално искористување на расположливите ресурси во рамките на здравствениот систем, т.е. постигнување на подобра здравствена состојба како резултат на попродуктивно користење на тековните здравствени ресурси.¹⁰

Менаџерски нивоа и клучни активности во креирањето на стратегијата

Менаџерите во рамките на една здравствена организација се идентификуваат преку процесот на менаџерската функција во организациската структура. Со градењето на организациската структура се проектираат работни места и организациски единици, па се доделува „моќ“ на одделни работни места во однос на група извршители на сите организациски нивоа и во различни делови на работниот процес. Критериумите за организациските нивоа и критериумите за работните подрачја всушност се и критериуми за идентификување на различни видови на менаџери.

Според критериумот на организациски нивоа се разликуваат три вида менаџери во здравствените организации и тоа:¹¹ *менаџери на прва линија, менаџери на средно ниво и топ менаџери.*

Значи, според критериумот на работно подрачје може да се зборува за различни видови на менаџери, во смисла на работните подрачја во кои менаџерите ги извршуваат своите менаџерски задачи. Во случајот на здравствените институции може да се разликуваат на пример: шеф на хирургија, шеф на дерматологија, шеф на сметководство, шеф на одржување и сл. Овој критериум за идентификување на менаџерите е применлив само за менаџерите на средно ниво и менаџерите на прва линија¹².

Во секоја организација при креирањето на стратегијата учествуваат менаџерите на сите нивоа на хиерархиска организација.

¹⁰Baros Zeljko (2008), Osnovi menadzmenta, Banjaluka, Panevropski univerzitet Apeiron, str.49

¹¹Micovic Predrag, (2008), Zdravstveni menadzment: menadzment zdravstvenog sistema i zdravstvenih ustanova, Beograd, str.75

¹² Micovic Predrag, (2008), Zdravstveni menadzment: menadzment zdravstvenog sistema i zdravstvenih ustanova, Beograd, str.76

Топ менаџерите или менаџерите од организацискиот врв во организацијата се задолжени во креирањето на стратегијата на целата компанија која води кон остварување на главните цели на компанијата и зголемување на ефикасноста во извршувањето на задачите. Менаџерите на средна линија или менаџерите на одделни организациски единици во здравствените установи се задолжени за креирање на соодветна стратегија во рамките на организациската единица во којашто се одговорни и за тоа им одговараат на менаџерите од врвот на организацијата. Сите поединечни стратегии на одделните организациски единици водат кон остварување на главната стратегија на организацијата. Менаџерите од прва линија или оперативните менаџери се задолжени за креирање на секојдневни, односно тековни стратегии во насока на подобро и поефикасно извршување на тековните задачи што има за цел подобрување на целосната ефикасност на организацијата.

Личноста на менаџерот, неговите одговорности, способности и придонеси во креирање на стратегијата

Менаџерската работа во сите организации, па така и во здравствените установи и институции претставува сплет од меѓусебно поврзани менаџерски групи на улоги (интерперсонални, информациски и одлучувачки групи на улоги), каде што под менаџерска улога се подразбира специфичен начин на однесување кој произлегува до менаџерската позиција, односно од формалниот авторитет и статус (моќ) кој го има менаџерот во своето раководење на организацијата, без разлика дали станува збор за амбуланта, болница, јавно-здравствена установа и други организациски субјекти¹³.

Но покрај формалниот авторитет, при извршување на своите улоги менаџерот мора да го преферира и својот фактички авторитет исполнет со вистински вредности на: знаење, способност, совесност, хуманост, извршителност етичност и сл.¹⁴

Менаџерите при извршувањето на една најчесто извршуваат и некоја друга менаџерска улога. Со други зборови кажано, дадените менаџерски улоги се меѓусебно неразделни, во смисла на пример, здравствениот топ менаџер при преговарање со ресорното министерство за здравство (улога на преговарач) истовремено остварува интерперсонални контакт (улога на врска) и разменува информации (улога на монитор и гласноговорник). Зависно од тоа што е предмет на преговарање, како резултат на преговорите може да се донесат најразлични одлуки: преземање на некоја нова иницијатива за унапредување на квалитетот на здравствената услуга, реалокација на одредени ресурси поврзани за начинот на извршување на работниот процес итн. Исто така, извесно е дека менаџерите на различните организациски нивоа и во различни подрачја на работење на одделни улоги им посветуваат поголемо или помало внимание, во смисла дека топ менаџерите поминуваат многу повеќе време во улогата на номинален лидер отколку менаџерите на прва линија, или пак менаџерот на хирургија поминува повеќе време во донесување на одлуки отколку менаџерот на прва линија итн.¹⁵

Особините на личноста битно го одредуваат односот кон работата. Во социолошката наука, личноста е производ на општествените односи во одредена заедница и субјект на општествениот живот кој ги има усвоено нормите и вредностите, што овозможува учество во колективната интеракција.

¹³Prirucnik za menadzere – Unutrasnji system poboljsanja kvaliteta u zdravstvenim ustanovama i akreditacija, radna grupa, EU/WHO, str. 23

¹⁴Проф. Т.Мицески, Менаџмент, УГД, Економски факултет-Штип, стр.30.

¹⁵Tulchinsky TH, Varivikova EA.(2000) The New Public Health. Academic Press: San Diego, CA, p. 710



Според Никола Рот, личноста е единствена организација на особини која се формира со заемно делување на поединците и социјалната средина и така го одредува општиот, за поединецот карактеристичен, начин на однесување. Значи, секоја личност ја карактеризираат релативно трајни особини кои меѓусебно се поврзани и зависни, па така прават единствена организација или структура.¹⁶

Како пет најважни лични карактеристики на менаџерот можат да се наведат следните: *екстрвертност, минимална негативна афективност, сложување, свест и отвореност за нови искуства.*

Во литературата се истакнуваат голем број особини кои се групирани малку поинаку, како што се: работливост, интелигентност, чесност, праведност, енергичност, амбициозност, креативност, отвореност, флексибилност, стабилност и комуникативност¹⁷.

Покрај овие карактеристики можат да се додадат и голем број други позитивни карактеристики и да се наведат многубројни позитивни страни управување, т.е. менаџирање. Но, од друга страна, не смеат да не се критикуваат и негативните карактеристики во раководењето на некои менаџери.

Планирање во здравствените организации и адаптирање на структурата за остварување на визијата

Планирањето претставува една од функциите на менаџментот која претставува свесна и разумна дејност на човекот насочена кон постигнување на однапред поставени цели. Пред започнување на каква било активност во секоја организација се поставува одредена цел, која треба да биде остварена во одреден временски период. Според одредена група на автори планирањето претставува ментална, односно интелектуална активност како процес на размислување, т.е. предвидување на визијата која се базира врз факти и искуство потребно за умствена акција. Друга група на автори го разгледуваат планирањето како процес на одлучување, односно процес со кој се донесува одлука кои цели да се одредат за иден временски период и што е потребно да се направи за постигнување на тие цели.¹⁸

Гледано од аспект на тоа дека менаџерите се носители на одлучувањето во организациите, планирањето претставува менаџерски процес на антиципативно одлучување што да се направи, кога да се направи, кој да го направи и како да го направи.

Преку процесот на планирање во здравствените организации се обезбедуваат релевантни информации за идниот тек на работењето со цел одредена активност да се одвива на рационален начин.

Од аспект на содржината пак планирањето започнува со поставување на цели и согледување на факторите кои влијаат врз нивно остварување. Потоа следува процес на анализа на алтернативни политики, формулирање на стратегии, донесување на програми и планови во насока на остварување на визијата на организацијата на ефикасен и ефективен начин.

Процесот на планирање во здравствените организации ја има главната улога за растот и развој на организацијата. Менаџерите преку планирањето ја започнуваат својата активност, односно

¹⁶ N. Rot, (1973) Nacionalna vezanost i vrednosti kod srednjoskolske omladine, Institut drustvenih nauka, Beograd, str. 158

¹⁷Т. Гоцевски, (2008), Образовен менаџмент, Македонска ризница, Куманово, стр. 183

¹⁸Теодор Х.Тулчински, Елена А.Варавикова, (2003), „Новото јавно здравство“, НИП „Студентски збор“, Скопје.



ги поставуваат целите кои е потребно да се остварат и донесуваат одлуки за политиката, стратегијата, програмите и плановите кои се во насока на остварување на целите¹⁹.

Планирањето е функција која ги условува насоките на делување на менаџерите во останатите сфери од нивните активности, односно без формулирани цели и соодветни насоки за нивно постигнување менаџментот нема никаква смисла, т.е. не функционира. Улогата на планирањето може да се согледа преку неговата насоченост кон иднината, т.е. со оваа функција се премостува јазот помеѓу сегашната и идната состојба во организацијата. Преку него менаџерите ја предвидуваат иднината и креативно ги насочуваат вкупните активности по одреден пат кој се смета за најрационален во дадени околности.

Постојат поголем број на предности кои планирањето ги има во организациите, а тоа се:

- им обезбедува на менаџерите во здравствените организации однапред да размислуваат;
- води кон подобра координација на напорите;
- овозможува равање на стандарди кои служат како основа за контролирање на извршувањето;
- создава силно чувство на одговорност и сл.

Битно е да се напомене дека планирањето претставува средство, а не цел. Доколку не се следат плановите однапред поставени или пак не се земаат предвид потребите или специфичните ситуации, тогаш организацијата нема да биде флексибилна, а тоа води кон неефикасно работење.²⁰

Во рамките на здравствената дејност функцијата на организирање главно се однесува на успешно завршување на менаџерските задачи низ структурата, делегирањето и комуницирањето. Организирањето главно е фокусирано на врската помеѓу задачите и активностите во насока на постигнување на организациските цели и да се објасне линијата на авторитет во здравствената организација. Функцијата на организирање претставува процес на:²¹

- идентификување и класификација на активностите кои е потребно да се преземат;
- групирање на работите потребни за постигнување на целите;
- дефинирање и доделување на овластувања, авторитет и одговорност;
- координирање на активностите меѓу поединците во организациската структура.

Сигурно дека правилната организациска структура во многу придонесува за успешно извршување на стратегијата.

Постојано следење на промените и реформите во развиените здравствени системи

Од анализата на реформите во здравствениот сектор во развиените економии може да се забележи дека не постои универзален пакет на мерки кои претставуваат реформа на здравствениот сектор.

Во текот на последните неколку децении поголемиот дел од овие напори главно беа поттикнати од желбата за подобрување на капиталот и квалитетот на здравствената заштита, проширување на опфатеноста со здравствената заштита, децентрализација на здравствениот менаџмент, како и задржување на трошоците на исто ниво.²²

¹⁹ Теодор Х.Тулчински, Елена А.Варавикова, (2003), „Новото јавно здравство“, НИП „Студентски збор“, Скопје, стр.83

²⁰ Prirucnik za menadjere – Unutrasnji system poboljsanja kvaliteta u zdravstvenim ustanovama I akreditacija, radna grupa, EU/WHO, str. 49

²¹ Исто, стр.15

²² C. Michaud & C.J.L. Murray,(1994), Bulletin of World Health Organization, p.12

Големи инвестиции од страна на меѓународни и национални приватни корпорации во воспоставувањето на големи и средни болници и дијагностички центри се направени во одредени развиени земји. Различни форми за наплата на јавните здравствени установи се воведени со цел олеснување на товарот на јавните расходи на болниците и здравствените центри.

Менаџерските и организациските фактори се централни детерминанти на влијанието на политиката на реформи²³.

Напорите во поново време се насочени кон организирање на интегрирана и локална здравствена заштита, што во исто време осигурува технички квалитет на специјализирани селективни услуги²⁴.

Квалитетот, количината и состојбата на човечките ресурси во здравствениот сектор се еден од главните проблеми. Во некои земји постои вишок на кадри во здравствениот сектор, додека во други земји постои недостаток од такви кадри. Друга димензија на човечките ресурси претставува дисбалансот во развојот на руралните и урбаните средини.

Емпириско истражување

Целта на истражувањето претставува осознавање на состојбите дали постои правилно креирање на менаџмент стратегија за стекнување на конкурентска предност на здравствените организации.

За да се реализираат поставените цели на ова истражување беше потребно да се применат соодветни методи, техники и инструменти кои ми овозможија прибирање, средување, обработка и анализа на податоците, со што дојдов до релевантни податоци за истражуваното прашање, како и можност за проверка на поставените хипотези.

Како доста значаен метод којшто ќе биде користен во рамките на истражувањето претставува методот на прашалник којшто однапред ќе биде пополнет од страна на соодветни лица вработени во здравствените организации.

Преку сумирање на резултатите коишто ќе бидат табеларно и графички прикажани ќе биде извршена квантитативна анализа.

Главната хипотеза на истражувањето беше дека креирањето на соодветна менаџмент стратегија води кон успешно работење и стекнување на конкурентска предност на здравствените установи.

Истражувањето беше спроведено во повеќе здравствени установи во Република Македонија. За целите на истражувањето беа изготвени анкетни прашалници во согласност со хипотетската рамка на истражувањето, прашалникот беше наменет за две групи на испитаници и тоа менаџери и вработени во здравствените установи. Во рамките на овој анкетен прашалник беа вклучени исказите, односно одговорите на 30 менаџери и 50 вработени во здравствените установи..

²³ Kutzin J.(1995), *Experience with Organizational and Financing Reform of the Health Sector*. Current Concerns SHS Paper No.8. Geneva: World Health Organization: (Document WHO/SHS/CC/94.3), pp.8

²⁴ Cassels A.(1995), *Health Sector Reform: Key Issues in Less Developed Countries*. Forum on Health Sector Reform discussion paper no.1. Geneva: World Health Organization:(Document WHO/SHS/NHP/95.4), p.24



Резултатите добиени од анкетните прашалници се обработени и сумирани и потоа се претставени табеларно и графички. При разработувањето и презентирањето на прашањата се користи χ^2 – тестот и коефициентот на контингенција, со цел да се утврди поврзаноста помеѓу варијаблите, кои се од интерес на ова истражување.

На секое одделно прашање се понудени три можни одговори: *да, не и без одговор*. Испитаниците, заокружуваа само еден можен одговор.

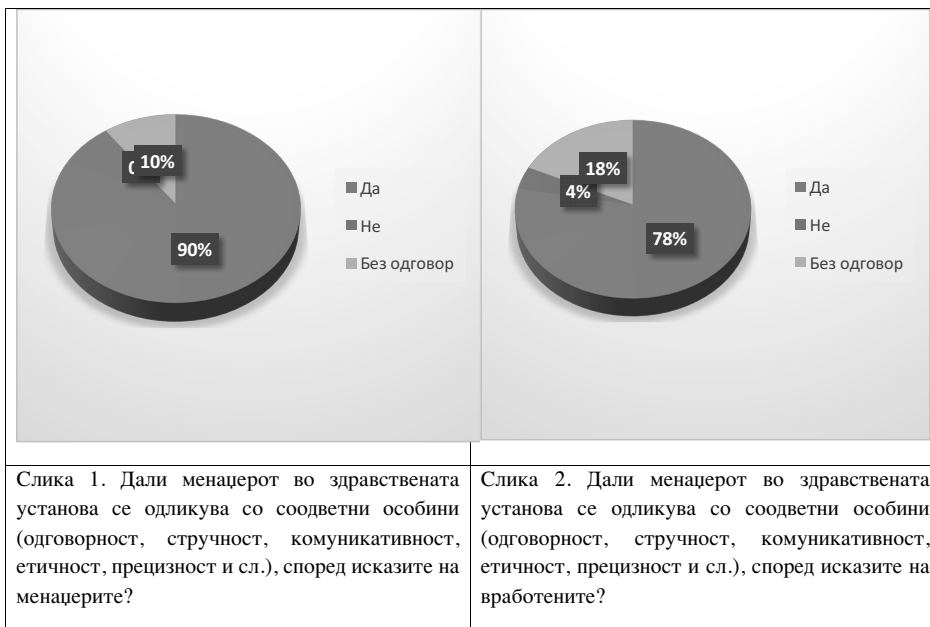
Првото прашање за двете групи на испитаници, општо поставено гласеше: Дали менаџерот се одликува со соодветни особини (одговорност, стручност, комуникативност, етичност, прецизност и сл.)

Табела 1. Поседување на вистински вредности на менаџерите во здравствените установи

Table 1. Possession of true values of managers in health facilities

Прашања	Одговори				
	Одговори со:	Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали менаџерот во здравствената установа се одликува со соодветни особини (одговорност, стручност, комуникативност, етичност, прецизност и сл.)?	Да	27	90%	39	78%
	Не	0	0%	2	4%
	Без одговор	3	10%	9	18%
	Вкупно	30	100%	50	100%

Следи графичкиот приказ:



По обработените податоци за двете групи на испитаници во однос на ова прашање и пресметаниот χ^2 и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 7,143 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C=0,186$$

Од резултатите може да се воочи дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 7,143 што е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991. Од тоа може да се заклучи дека одговорите на вработените и пациентите во однос на ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,186 што покажува на слаб интензитет помеѓу одговорите на двете групи на испитаници: менаџерите и вработените.

Од табеларниот и графичкиот приказ може да се забележи дека исказите на менаџерите и вработените во однос на првото прашање од прашалникот не се целосно исти. Бидејќи позитивно се изјаснале дури 90% од менаџерите, а додека од вработените 78%. Од испитаните менаџери ни еден не одговорил негативно, а додека од испитаните вработени 4% одговориле негативно. Со „без одговор“ биле 10% од менаџерите и 18% од вработените.

Па според одговорите на испитаниците и пресметаната вредност на χ^2 -тестот (која изнесува 7,143) може да се заклучи дека не може да се потврди поставената хипотеза на истражувањето,



односно дека здравствените менаџери недоволно поседуваат соодветни менаџерски карактеристики (одговорност, стручност, комуникативност, етичност, прецизност и сл.)

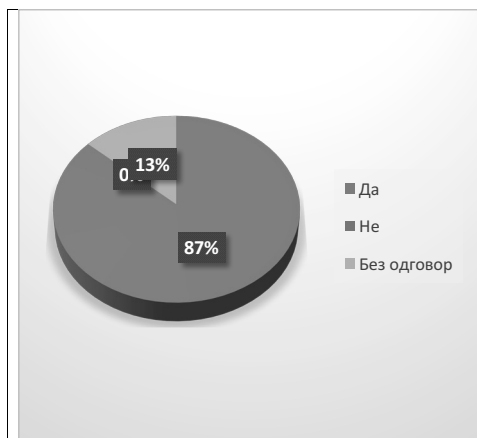
Второто прашање, општо погледнато, гласеше: Дали менаџерот правилно се грижите за мотивирање, добри меѓучовечки односи и правилно наградување на вработените?

Табела 2. Грижа на менаџерот за добри меѓучовечките односи

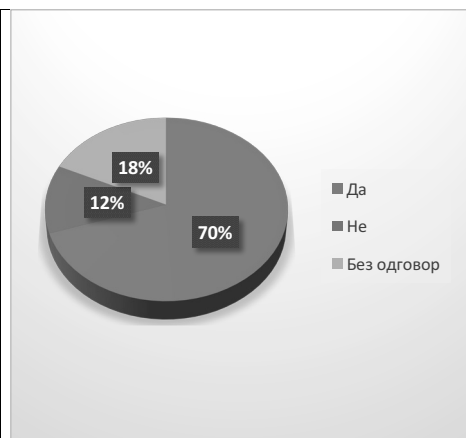
Table 2. Manager care for good interpersonal relations

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали менаџерот правилно се грижи за мотивирање, добри меѓучовечки односи и правилно наградување на вработените?	Да	26	87 %	35	70%
	Не	0	0 %	6	12%
	Без одговор	4	13 %	9	18%
	Вкупно	30	100%	50	100%

Графичкиот приказ е следниот:



Слика 3. Дали менаџерот правилно се грижи за



Слика 4. Дали менаџерот правилно се грижи за

мотивирање, добри меѓучовечки односи и правилно наградување на вработени, според исказите на вработените?	мотивирање, добри меѓучовечки односи и правилно наградување на вработени, според исказите на вработените?
---	---

По обработените податоци за двете групи на испитаници во однос на ова прашање и пресметаниот χ^2 и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 14,647 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,261$$

Од резултатите може да се воочи дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 14,647 што е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991. Од тоа може да се заклучи дека одговорите на вработените и пациентите и по однос на ова прашање не содејствуваат

Коефициентот на контингенција изнесува 0,261 што покажува на слаб интензитет помеѓу одговорите на двете групи на испитаници: менаџерите и вработените.

Од табеларниот и графичкиот приказ од исказите на менаџерите и вработените може да се забележи дека и во однос на второто прашање нема ист одговор. Па така, 87% од менаџерите одговориле позитивно, ниту еден не одговорил негативно и околу 13% се изјаснале дека се „без одговор“. Од друга страна, вработените со 70% се изјаснале позитивно, 12% одговориле со „не“ и 18% биле „без одговор“. Со оглед на тоа дека исказите на менаџерите и вработените и по однос на ова прашање се различни може да се заклучи дека и по ова прашање не се потврдува хипотезите на истражувањето, со што и овде се потврдува потребата од истражување на оваа проблематика.

Третото прашање гласеше: Дали менаџерот се грижи за унапредување на менаџмент стратегијата во здравствената организација?

Табела 3. Грижа за унапредување на менаџмент стратегијата според во здравствените институции

Table 3. Caring for management development strategy in health institutions

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
Дали менаџерот се грижи за унапредување на менаџмент стратегијата во здравствената организација?	Да	30	100%	42	84%
	Не	0	0%	1	2%
	Без одговор	0	0%	7	14%



	Вкупно	30	100%	50	100%
--	--------	----	------	----	------

Прикажано графички:



По обработените податоци за двете групи на испитаници во однос на ова прашање и пресметаниот χ^2 и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 17,391 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,283$$

Од резултатите може да се воочи дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 17,391 што е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991. Од тоа може да се заклучи дека одговорите на испитаните менаџери и вработените во однос на ова прашање се слични.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,283 што покажува на слаб интензитет помеѓу одговорите на двете групи на испитаници: менаџерите и вработените.

Од табеларниот и графичкиот приказ може да се забележи дека исказите на менаџерите и вработените во однос на трето прашање од прашалникот целосно не содејствуваат.



Сите испитаници од менаџерите одговориле позитивно на ова прашање, додека од вработените околу 84%. Негативен одговор е забележан само кај групата на вработени од 2% и без одговор биле околу 14%. Кај менаџерите немаше ниту еден негативен и ниту еден без одговор. Исказите добиени во однос на ова прашање ги потврдуваат хипотезите поставени на истражувањето. Доколку менаџерите во рамките на своето работење водат сметка и грижа за унапредување на менаџмент стратегијата на здравствената установа, тогаш позитивно ќе се влијае врз работење на организацискиот субјект.

Од истражувањето коешто беше спроведено за овој магистерски труд може да се заклучи дека не се потврдува главната хипотеза, иако одговорите на мнозинството на испитаните менаџери и вработени се слични, сепак малите разлики укажуваат на потребата за континуирано оспособување на менаџерите.

Секоја здравствена установа треба да креира соодветна менаџмент стратегија која ќе овозможи поефикасно и поефективно извршување на работните задачи.

Со оглед на пројавените разлики во одговорите на испитаните менаџери и вработени може да се заклучи дека нецелосно се потврдува главната хипотеза поставена за остварување на целите на истражувањето во овој труд, па во тој поглед се потврдува потребата од истражување во предложената област.

Преферирање на активности за креирање на стратегија за успешно работење на здравствените установи

Во здравството напредната технологија сè повеќе игра улога речиси во сите процеси, од регистрацијата на пациентите до следење на податоците. Уредите како што се телефоните и таблетите ги заменуваат конвенционалните системи за следење и снимање, и на луѓето им се дава можност за целосни консултации од своите домови.

Стратегијата во здравствените установи треба да се креира врз база на позитивните промени и достигнувања во здравствениот сектор во последните неколку години.²⁵

Електронските здравствени картони создадоа големи чекори во централизацијата и ефикасноста на информациите за пациентите, а исто така може да се користат како алатка за податоци и здравјето на населението во иднина.

Тоа всушност ќе претставува една голема културна промена во текот на наредните години во областа на управувањето со податоци во медицината. Кога податоците се она врз основа на што се донесуваат одлуките, тоа ќе доведе до позитивни промени и подобрување на резултатите во конзистентноста на здравствените системи.²⁶

MHealth – мобилно здравје што означува ослободување на здравствените уреди од жици и кабли и овозможување на лекарите и пациентите проверка на здравствените процеси во движење.

Смартфоните и таблетите им овозможуваат на здравствените работници полесен пристап за добивање и испраќање на информации. Исто така здравствените работници може да ги користат

²⁵<http://www.beckershospitalreview.com/healthcare-information-technology/10-biggest-technological-advancements-for-healthcare-in-the-last-decade.html>

²⁶ World Health Organization (2009). Phase V (2009–2013) of the WHO European Healthy Cities Network: goals and requirements, pp.11 Europe: World Health Organization.



алатките на mhealth за нарачки, документација и добивање на повеќе информации во врска со пациентите.²⁷

Mhealth не се однесува само на бежичното поврзување. Исто така, тоа станува средство кое им овозможува на пациентите да бидат активни играчи во текот на нивното лекување со поврзана комуникација со биометрија. Mhealth има можност за следење на здравствената состојба на пациентите надвор од канцелариите, лабораториите како составен дел од животот.

Telemedicine/telehealth. Студиите доследно ја покажуваат користа од користењето на телекомуникациските технологии во здравствените системи, посебно во руралните средини кои немаат пристап до истите извори како во градовите. Дополнително студиите покажуваат дека пациентите кои се на интензивна нега опремена со „telehealth“ се побрзо отпуштени за 20% и покажуваат 26% помала стапка на морталитет од пациентите кои се на редовна интензивна нега. Додека на телемедицината не ѝ е потребен нов развој, таа претставува развојно поле, со голем обем на можности за проширување.²⁸

Портал технологијата претставува една од алатките која им овозможува на пациентите да бидат сè повеќе активни играчи во својата здравствена заштита. Оваа технологија им овозможува на лекарите и пациентите пристап до медицинската документација и онлајн интеракција. Дополнително оваа технологија им овозможува на пациентите да бидат поблиску вклучени и подобро образовани во врска со нивната нега. Покрај зголемувањето на пристапот и достапноста до медицинските податоци, исто така може да биде извор на зајакнување на одговорноста за пациентите. Пациентите исто така можат да ги согледуваат грешките. Тоа ги зајакнува пациентите и додава одреден степен на моќ во негата каде што можат да бидат активни учесници.²⁹

Self-serve kiosks. Слично како и портал технологијата, оваа промена во здравствените системи овозможува забрзување на процесите како на пример болничко регистрирање. Пациентите можат повеќе да направат сè што е поврзано во врска со регистрацијата без да разговараат со никој. Тоа може да помогне во заштеда на одредени кадри, а некои пациенти покомотно се чувствуваат во врска со тоа. Автоматизираните киосци може да им помогнат на пациентите во врска со коплаќањата, проверка на идентификација, потпишување и други барања потребни за регистрација.³⁰

Remote monitoring tools овозможува користење на систем за куќен мониторинг. Следење на здравјето на пациентите преку овој вид на мониторинг може да ги намали трошоците и непотребните посети на лекарските канцеларии.

Sensors and wearable technology дава можности за собирање на податоци, што всушност претставува и една од целите на здравствената заштита.

Wireless communication нудат платформи на корисниците за праќање на безбедни пораки, како на пример лабораториски тестови или предупредувања за користење на смартфони. Оваа размена на пораки може да го забрза процесот на комуникација додека праќањето и евидентирањето на пратените и примените информации се врши на безбеден начин.³¹

²⁷<http://www.beckershospitalreview.com/healthcare-information-technology/10-biggest-technological-advancements-for-healthcare-in-the-last-decade.html>

²⁸ Исто

²⁹ Gwatkin DR.(2000), *Poverty and Inequalities in Health within Developing Countries: Filling the Information Gap*. In: Leon D, Walt G, eds. *Poverty, Inequality, and Health: An International Perspective*. Oxford: Oxford University Press; 219

³⁰ The World Bank Group (1993), *World Development Report 1993-Investing in Health*. New York: Oxford University Press; pp.32

³¹<http://www.beckershospitalreview.com/healthcare-information-technology/10-biggest-technological-advancements-for-healthcare-in-the-last-decade.html>

Real-time locating services. Ова претставува друга поголема алатка за следење на податоците во реалното време на лоцирање на услугите и им помага на здравствените установи да се фокусираат на ефикасност и брзо идентификување на проблематичните области. Здравствените установи можат да имплементираат систем за следење на инструментите, уредите, па дури и на болничкиот персонал. Овие услуги служат за прибирање на податоци во подрачјата и одделенија во здравствените установи во кои порано следењето се одвивало на тежок начин.³²

Здравствено-информациските системи претставуваат едни од основните елементи во современиот јавно-здравствен систем и подразбира механизам за собирање, обработка, анализа и прием на информации потребни за организација и спроведување на здравствена заштита, како и за истражување и организација на јавно-здравствениот систем. Затоа информациите играат централна улога во способноста на јавно-здравствениот систем да врши испорака на ефективна здравствена заштита и да обезбеди здрава популација. Здравствените информациски системи се сложени организациски системи коишто поврзуваат географски разместени болници и клиникаи.

Менаџерите на здравствените установи треба да ги следаат сите позитивни промени кои постојано се случуваат во здравствените системи на развиените земји како резултат на брзиот развој и напредок на технологијата и врз таа основа да се осмисли и конципира соодветна стратегија.

Заклучок

Улогата на менаџмент во здравството не е само извршување на тековните активности, но и грижа за осмислување, креирање и извршување на стратегиската визија, артикулирање на работна мисија, обликување на работна стратегија како образец на работното однесување кое би требало да резултира со остварување на работната визија и мисија.

Обработените емпириски податоци покажаа дека пресметаните вредности на χ^2 -тестот за секое прашање, кои се движат од 7,143 до 17,391 > 5,991 (што покажува дека исказите на менаџерите и вработените не се истоветни) и коефициентот на контингенција што се движи од 0,186 до 0,283 < 0,5 (што покажува дека поврзаноста на одговорите на двете групи иститаници е слаба). Со тоа не се потврдува генералната хипотеза поставена при истражувањето: креирањето на соодветна менаџмент стратегија води кон успешно работење и стекнување на конкурентска предност на здравствените установи.

Иако од истражувањето кое беше спроведено во неколку здравствени организации не може да се согледа јасна слика за целокупниот здравствен систем во нашата земја, сепак тоа иницира за континуирано оспособување на менаџерите во здравствените организации за правилно раководење со истите и креирање на правилна менаџмент стратегија.

³² Исто



Користена литература

1. Baros Zeljko (2008), *Osnovi menadzmenta*, Banjaluka, Panevropski univerzitet Apeiron,
2. C. Michaud & C.J.L. Murray (1994), *Bulletin of World Health Organization*,
3. Cassels A. ***Health Sector Reform: Key Issues in Less Developed Countries***. Forum on Health Sector Reform discussion paper no.1. Geneva: World Health Organization: 1995. (Document WHO/SHS/NHP/95.4),
4. Follett, M.P. (1920). *The new state: group organization the solution of popular government*. New York: Longmans, Green & Co.
5. Gwatkin DR (2000), *Poverty and Inequalities in Health within Developing Countries: Filling the Information Gap*. In: Leon D, Walt G, eds. *Poverty, Inequality, and Health: An International Perspective*. Oxford: Oxford University Press;
6. <http://www.beckershospitalreview.com/healthcare-information-technology/10-biggest-technological-advancements-for-healthcare-in-the-last-decade.html>
7. <http://www.beckershospitalreview.com/healthcare-information-technology/10-biggest-technological-advancements-for-healthcare-in-the-last-decade.html>
8. <http://www.beckershospitalreview.com/healthcare-information-technology/10-biggest-technological-advancements-for-healthcare-in-the-last-decade.html>
9. Kutzin J (1995), ***Experience with Organizational and Financing Reform of the Health Sector***. Current Concerns SHS Paper No.8. Geneva: World Health Organization:(Document WHO/SHS/CC/94.3),
10. *Learning to live with Health Economics*, Edited by H. Zöllner, G. Stoddart and C. Selby Smith, WHO Regional Office for Europe, Copenhagen, 2003,
11. Micovic Predrag (2008), *Zdravstveni menadzment: menadzment zdravstvenog sistema i zdravstvenih ustanova*, Beograd,
12. Milovic Liljana (2003), *Organizacija zdravstvene njege sa menadzmentom*, Beograd,
13. N. Rot (1973), *Nacionalna vezanost i vrednosti kod srednjoskolske omladine*, Institut društvenih nauka, Beograd,
14. Predrag Mićović (2008) *Zdravstveni menadžment: Menadžment zdravstvenog sistema i zdravstvenih ustanova*. Beograd: Komora zdravstvenih ustanova Srbije,
15. *Prirucnik za menadjere – Unutrasnji system poboljsanja kvaliteta u zdravstvenim ustanovama I akreditacija, radna grupa*, EU/WHO,
16. The World Bank Group. *World Development Report 1993-Investing in Health*. New York: Oxford University Press; 1993,
17. Tulchinsky TH, Varivikova EA (2000), *The New Public Health*. Academic Press: San Diego, CA,
18. Williams, Chuck (2008), “Effective management”, Thomson learning, Mason, 2008,
19. World Health Organization (2009). Phase V (2009–2013) of the WHO European Healthy Cities Network: goals and requirements, pp.11 Europe: World Health Organization.
20. Теодор Х.Тулчински, Елена А.Варавикова, (2003), „Новото јавно здравство“, НИП „Студентски збор“, Скопје, 2003
21. Т. Гоцевски (2008), *Образовен менаџмент, Македонска ризница, Куманово*.



УДК: 005.962:005.584.1

Оригинален научен труд

ПРАВИЛНОТО КОНТРОЛИРАЊЕ НА РАБОТНИТЕ АКТИВНОСТИ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ КАКО ФАКТОР ЗА НИВНО ЕФЕКТУИРАЊЕ

Стојан Тодоров¹, Трајко Мицески²

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
s.todorov@hotmail.com

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Апстракт

Менаџирањето со работните кадри е од големо значење за успешното придвижување на современите организации. Колку се успешни кадрите во организацијата, толку е успешен и бизнисот којшто се развива во организацијата. Успехот на кадрите се мери се воспоставување на стандарди за контрола на работниот учинок на вработените, кадрите во организацијата кои преку директен контакт со клиентите ја создаваат добивката на бизнисот.

Цел на бизнисот е со контролата на работниот учинок да се дојде до квалитетни кадри кои на тестовите ќе се покажат како работници со силни работни перформанси, а кога тоа не се постигнува работниците се заменуваат со цел да се намали ризик факторот на организацијата.

Со истражувањето во трудот се дојде до резултатот дека колку е поголема контролата толку е поголем успехот во организацијата, особено од аспект на работните перформанси и напредоците на работниците на работното место.

Клучни зборови: менаџирање, кадри, менаџери, контрола, учинок, обуки, напредок, успех и клиенти.



CORRECT CONTROL OF HUMAN RESOURCES WORKING ACTIVITIES AS A FACTOR FOR THEIR EFFECTUATION

Stojan Todorov¹, Prof. D-r Trajko Miceski²

¹Faculty of economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
s.todorov@hotmail.com

²Faculty of economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Abstract

Managing the working staff it is of great importance for successful movement of modern organizations. How successful staff in the organization, the successful business that develops in the organization. The success of development are measured to establish control standards work performance of employees, staff in the organization through direct contact with customers create business profit.

Order of business is to control the working performance to achieve quality staff that the tests will show how workers with strong operating performance, and when it is not achieved workers are replaced in order to reduce the risk factor of the organization.

The research in the paper, come to the result that the more control greater success in the organization, especially in terms of operating performance and advances of workers in the workplace.

Keywords: *management, staff, managers, control, performance, training, advancement, success and customers.*

Вовед

Менаџментот на човечките ресурси како наука и дејност доаѓа од земјите во Европа и во САД, како лидери кои уште од многу одамна ја имаат сознаено вредноста на менаџирањето со човечките ресурси. Светските брендови кои секојдневно реализираат голема профитна маржа го издвојуваат човечкиот ресурс како клучен фактор кој ги придвижува бизнисите и кој им овозможува на организациите да влегуваат на меѓународните пазари каде што ќе ги продаваат своите производни линии.

Да се менаџира со човечките ресурси значи да се води постојана евиденција во однос на нивните работни перформанси, нивните вештини и способности за адаптација во разновидни услови, услови кога се работи тимски, но и кога се работи под голем притисок, со стрес и зададени временски рокови.

Суштината на менаџментот на човечките ресурси е во менаџмент функциите содржани од: планирање, организирање, координација, водење, мотивирање, комуницирање, одлучување и секако, контрола.



Токму контролата овозможува секоја активност да биде реализирана онака како што е претходно испланирана.

Контролата на учиниот на вработените кадри е особено значајна за менаџерите да бидат сигурни дека работниците работат во насока на: поттикнување на конкурентноста, привлекување на нови клиенти, задржување на постојните клиенти, унапредување на бизнис соработката и клучно, дека работат согласно со целите на организацијата.

Со контролата се прави разлика помеѓу она што е замислено дека треба да се реализира во однос на работните перформанси на вработените и она што практично е сработено од нивна страна. Ваков вид на контрола може да се спроведе со примена на неколку инструменти за мерење на учиниот, кои детално ќе бидат елаборирани во идниот магистерски труд.

Сублимирано, контролата го детерминира успехот на организациите влијаејќи на следните начини:

- со контролата работникот станува свесен дека постои надзор кој ги мери неговите достигнувања;
- со контролата тимовите се обврзани да работат тимски и меѓусебно да си пренесуваат искуства, вештини и знаења;
- со контролата работниците се свесни дека доколку нивните работни перформанси се во пад, тие ќе бидат пратени на дообучување или втората опција е да добијат отказно решение и да бидат заменети со нови работници;
- со контролата се намалуваат трошоците во организациите;
- со контролата се градат долгорочни односи со клиентите врз основа на поседување на квалитетен кадар кој умее да одговори на нивните потреби;
- со контролата се намалува ризикот од непредвидени активности кои би завршиле со намалување на добивката.

Сите овие предности се детално елаборирани во рамките на магистерскиот труд, при што се добија јасни сознанија за влијанието на контролата во однос на поттикнување на успехот во современите организации.

Основни цели на МЧР во современите организации

Низа на автори го истражуваат менаџментот на човечките ресурси во современите организации и доаѓаат до заклучоци за целите коишто тој треба да ги постигне во практичното работење.

Иако постојат повеќе активности на менаџментот на човечки ресурси, сепак поизразени, кои особено се вградени во софтверот на одделот на човечки ресурси, се следниве:¹

- систематизација,
- регуртирање и селекција,
- персонална евиденција,
- хонорарна соработка,
- евиденција на документи за вработени,

¹ Chan & Ho. (2000) Performance Measurement and the use of balanced scorecard in Canadian Hospitals, *Advances in Management*, Harper Collins, New York, pp/66-69



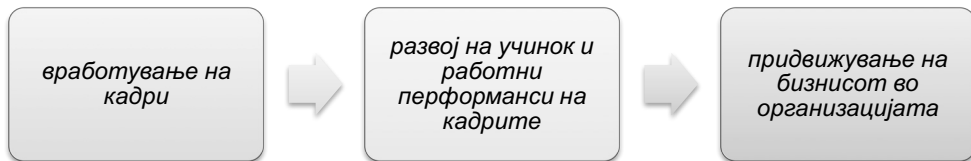
- кариера,
- отсуства,
- мерење на учинок (performance appraisal/performance review) и
- прегледи.

Mason констатира дека менаџментот на човекови ресурси ги координира сите активности што менаџерите ги преземаат да ги привлечат и задржат вработените и да се осигураат дека ја извршуваат работата на високо ниво и придонесуваат за постигнувањата на организациските цели².

Gary истакнува дека како меѓусебно се поврзани активности кои го детерминираат менаџмент системот за човекови ресурси на организацијата се: регрутирањето и селекцијата, обуката и развојот, надградувањето на работата и повратна информација, платата и бенефициите и односите меѓу вработените³.

Основната цел на менаџментот на човечките ресурси е следење на вработените од распишувањето на огласот за вработување, а продолжувајќи со развој на перформансите на работниците во насока на нивен кариерен развој, раст на нивната кариерна експертиза и развој на нивната професионалност.

Бојациоски објаснува дека целта на стратешкиот менаџмент на човекови ресурси го претставува градењето на систем на менаџментот на човекови ресурси што пак ги унапредува ефикасноста, квалитетот и иновацијата на организацијата и потребите на потрошувачите – четири носечки блокови на конкурентна предност.⁴



Слика 1. Цели на менаџмент на човечки ресурси
Figure 1. Objectives of management of human resources

Сублимирано, со менаџментот на човечките ресурси се влијае на начин што се вработуваат кадри за тие да напредуваат и со нивниот напредок позитивно да влијаат на резултатите на организацијата во којашто се реализира одреден бизнис.

Карактеристики на менаџирањето со вработените кадри

Да се менаџира со вработените кадри не е едноставен процес, бидејќи човечките ресурси се разликуваат во однос на:

- нивните знаења,
- поседуваните вештини,

² Mason, D. (2000) Voluntary nonprofit enterprise management, Plenum Press, New York.p.76

³ Gary, D. (2005) Human Resource Management ,9th Edition, Hardcover - Feb 22, Kogan Page Limited, London, pp.555-558

⁴ Бојациоски, Д. (2003) Теорија на организација, Економски факултет, Скопје, стр.247



- стекнатите искуства,
- опкружувањата од кои биле дел,
- амбициите,
- образованието,
- личните фактори и
- други разлики.

Chowdhary вели дека управувањето со човечките ресурси како деловна функција ги обединува функциите и задачите поврзани со луѓето, нивното привлекување, регрутирање, селекција, образование и други активности поврзани со обезбедување и развој на вработените. Оваа деловна функција поминала низ повеќе развојни фази низ историјата и постојано бележи некој определен напредок⁵.

Менаџирањето со човечките кадри ја иницира потребата од лидерски пристап во односот кон вработените кадри во организацијата, без лидерски пристап и разбирање на потребите на кадрите, секој обид да се задржат најдобрите вработени би бил неуспешен и би се анализираше пристапот и која е грешката во пристапот која довела до неуспех во менаџирањето со индивидуата или тимот.

Damodaran констатира дека некогашната кадровска служба која опфаќала собирање на апликации, чување на персонални досиеја, распоредување и други главно административни активности преминува во служба/одделение/сектор за управување со човечкиот ресурс кој е стратешки партнер на топ менаџментот и кој треба да овозможи остварување на стратешките цели на организацијата.⁶

Јовановски со своето истражување во областа на менаџирањето со човечките ресурси заклучува дека:⁷

- Денешната функција на управување со човечките ресурси е сè повеќе бизнис партнер на организацијата. Оваа функција ќе биде во служба на иднината на корпорациите. Основните процеси на управувањето со човечките ресурси се еднакви во целиот свет.
- Организациите треба да обратат големо внимание на стратешкото планирање, регрутирање и селекција, усовршување и следење на работната успешност и етичкото работење. Оние организации кои ќе ги игнорираат овие процеси ќе се стават во многу неповолна положба на пазарот.
- Фокусирањето кон човечките ресурси ќе претставува клучен фактор за успех на современите корпорации, а тоа имплицира еволуција во содржината на менаџментот за човечки ресурси. Современите корпорации сè повеќе ќе го користат стратешкиот пристап во управувањето со човечките ресурси, а тој ќе стане клучна област во целокупниот стратешки менаџмент на овие корпорации.

Менаџирањето со човечките ресурси како функција поминала неколку облици и бележи значајни напредоци, а во иднина се отвораат прашањата за унапредување на професионалниот пристап во менаџирањето со човечките ресурси во насока на нивен напредок и развој за општото добро на организацијата.

⁵ Chowdhary S. (2001) Blending the Best of the East and the West in Management Education, All India Conference on Blending the Best of East and West in Management Education, 18-21 March 2001, IIM, Calcutta.p.177

⁶ Damodaran, A. (2002) Investemtn valuation: Tools and techniques for determing the value of any asset, New york press, New York.p.90

⁷ Јовановски, П. (2005) Финансиски менаџмент, ФОН, Скопје, стр.87



Потребата од контрола на работните активности на човечките ресурси

Контролата на кадрите има големо влијание во однос на позитивното придвижување на нивните работни перформанси.

Тоа може да се согледа во следните потреби⁸:

- контролата на човечките ресурси развива комуникациските односи на ниво на организација;
- менаџерите мора да преферираат отворена комуникација со вработените и поттикнуваат меѓуколегијални односи;
- се поседува постојана евиденција во однос на тоа како напредуваат работниците во однос на учиниот кој го даваат на работното место;
- се поседува анализа во однос на трошоците за развојот на перформансите на човечките ресурси;
- се добива јасна слика дали учиноците на работниците влијаат конкурентно во однос на конкуренцијата на пазарот;
- се оценува колку работникот напредува во вештините, знаењата и искуствата;
- се добива јасна слика за тоа дали работникот умее да се снајде во тимот како дел од тимска работа;
- менаџерите им даваат препораки на работниците како тие би можеле да ги развијат своите професионални перформанси;
- се отвораат можности вработените да соработуваат и да си помагаат едни со други,
- се добиваат перцепции за идните можности на работниците, согласно со нивните работни перформанси и
- се реализираат други дополнителни можности кои од една страна влијаат на напредокот на работникот на индивидуално ниво, а од друга страна влијаат на успехот на целата организација.

Контролата секогаш треба да биде константна и да одговара на барањата на бизнисот. Имено, колку е поголема контролата и колку повеќе менаџерите се заложуваат за тоа да има добар резултат во согласност со она што е предвидено во бизнис планот кој се создава на почеток кога започнува да работи компанијата, толку е поголема веројатноста бизнисот да унапредува и во голема мера да се развива како што е предвидено. Секој еден бизнис кој успеал да се развие бил редовно контролиран, од повеќе аспекти (контрола на производство, на човечки ресурси, на конкуренција, на ресурси, на менаџмент политики и контрола на сите останати аспекти на менаџментот во компаниите).

Модели на контрола на работата на човечките ресурси

Контролата на работата на човечките ресурси се спроведува на неколку начини кои низ праксата се покажале како продуктивни, како што се:

- следење на работните активности на вработените;
- мерење на работните перформанси на вработените,
- контрола на средина на работен процес;

⁸ <http://www.pretpriemac.com/kontroliranje-kako-menadzherska-funkcija/> 10.01.2017



- контрола на крај на работен процес;
- дообучување во насока на напредок на резултати и
- отказ и замена на кадри.

Во продолжение на трудот истите се подетално елаборирани и објаснети низ призмата на контролата човечките ресурси, а во насока на позитивно влијание на организациските цели.

Следење на работни активности на вработени

Со следење на работните перформанси на вработените се овозможува согледување на нивните активности, остварувања и напредок и се добиваат претстави за потенцијалните можности што би можело да се преземе како би се развиле работните вештини на работниците во организацијата.

Следењето на работните активности на вработените е првиот чекор во практичното спроведување на контролата во рамките на современите организации.

Мерење на работни перформанси на вработените

Мерењето на работни перформанси на вработените значи правење на анализа на нивното работно дејствување во рамките на организацијата.

Каплан констатира дека оценката на учинокот е комуникациска алатка која менаџерите ја користат да ги информираат подредените за важните цели на организацијата и нивната улога во остварувањето на истите. Таа треба да ја задоволи потребата на вработените да знаат што очекуваат менаџерите од нив и како го мерат нивниот придонес кон остварувањето на тие очекувања⁹.

Burgess додава дека оценката треба да ја зајакне мотивацијата на вработените да се подобрат во својата работа со тоа што ќе добијат повратна информација и конструктивна критика. Оценката треба да создаде основа за распределба на наградите, како што се: зголемување на платата, промоции или поодговорни работни задачи.¹⁰

Во некои организации работниците покажуваат отпор кога се мери нивниот работен учинок, додека пак во други контролата се перципира како нешто особено потребно, влијателно за поттикнување на квалитетот во менаџментот на човечките ресурси.

Според Kendrick, оценката на учинокот е раководна стратегија која има за цел да го подобри учинокот на одредено лице до посакуваното идно ниво преку процес на дискусија, заемен договор и последователни мерки¹¹.

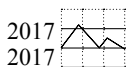
Вработените кои сакаат да напредуваат контролата на учинокот ја гледаат како предизвик и ги прифаќаат резултатите како нешто особено потребно кое води до нивно претставување (реално) каде што тие се наоѓаат во организацијата и колку успешно ја извршиле задачата која им била делегирана на нив како на работници.

Eccles упатува кон тоа дека оценката на учинокот не е момент кога треба да се решаваат дневни проблеми кои би биле игнорирани во периодот од претходната оценка. Фокусот на

⁹ Kaplan, R. (2002) Measuring manufacturing performance – a new challenge for managerial accounting research, *The accounting review*, Vol. 58, No.4, pp.686-689

¹⁰ Burgess (2009) A review of productivity. *Work Study*, pp.6-9

¹¹ Kendrick, J. (2008) *Improving company productivity: Handbook with case studies*, MD, Baltimore, p.345



оценката треба да се насочи кон севкупниот учинок. Менаџерите не треба да ја користат како замена за редовното водење и надзор¹².

Со мерењето на резултатите се добива една низа на споредбени постигнувања од моментални наспроти претходни работни учиноци кои ги покажал работникот. Врз основа на позитивната или негативната разлика се спроведуваат контролни мерки и се одлучува за иднината на работникот во постојната организација.

Контрола на средина на работен процес

Во голем дел од современите организации работниот учинок се контролира на крајот од работниот процес, кога работникот веќе ќе ја има завршено задачата и кога е веќе доцна за корекција. Свесни за тоа, некои менаџери применуваат стратегија за контрола на средина на работниот процес со цел да имаат постојана евиденција во случувањата.

Kaplan објаснува дека мерењето на перформансите во средината од процесот е особено значаен, затоа што кога работникот добива јасна претстава за тоа што го постигнал во средината добива поголема шанса да се покаже успешен затоа што доколку навремено му се укаже на одредена грешка, работникот има шанса истата да ја коригира¹³.

Современите организации со практикувањето на преглед на средина од процесот уважуваат значење на начин што:¹⁴

- стануваат конкурентни,
- ги зголемуваат работните перформанси,
- постигнуваат ефикасност во работата,
- навремено се завршуваат работните задачи,
- се постигнува посакуваниот резултат во посакуваното време.

Без овие активности организацијата не може да напредува, ниту да биде конкурентна на пазарот на којшто дејствува. За да се покаже резултат, треба да се работи ефективно во секоја фаза од процесот на производство и продажба, тука средината на процесот е особено важен период за зголемена контрола.

Контрола на крај од работен процес

Со примарната контрола на средината на процесот, од кадрите се очекува да покажат подобри резултати на контролата на крајот на работниот процес, кога работната задача е финално завршена.

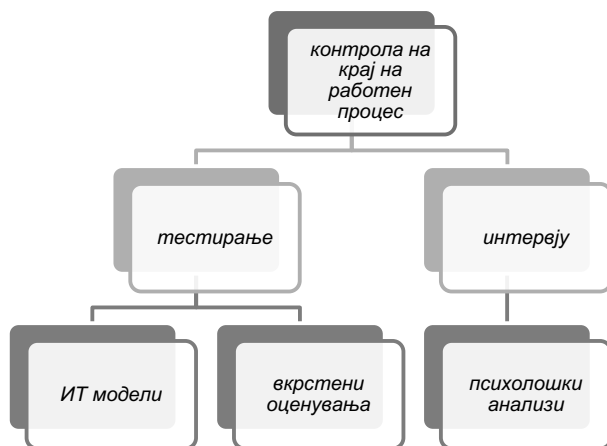
Разликуваме традиционални и современи модели за мерење на работните перформанси, учинокот на работниците во современите организации (слика 2). Во оваа насока може да стане збор за: тестирање, интервју, ИТ модели, вкрстени оценувања, психолошки анализи и други модели.¹⁵

¹² Eccles, R. (2001) The performance measurement manifesto. Harvard Business Review, p.111

¹³ Kaplan, R. (2002) Measuring manufacturing performance – a new challenge for managerial accounting research, The accounting review, Vol. 58, No.4, pp.555-558

¹⁴ Клековски, С. (2008) Менаџмент со човечки ресурси, прирачник, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје, стр.115

¹⁵ Mithani & Dastane. (2009) Managerial Economics, Himalaya Publishing House, India, p.222



Слика 2. Контрола на крај на работен процес

Figure 2. Control end workflow

На крајот од периодот на оценувањето, со примена на разновидни модели за мерење на перформансите на кадрите се доаѓа до конечно оценување, потребно за да се воочи што постигнал работникот на неговото работно место.¹⁶

По него следуваат пофалби или санкции во зависност од добиениот резултат и тоа дали работникот постапил според инструкциите кои менаџерот му ги посочил по првото контролирање на неговиот учинок.

Дообучување во насока на напредок на резултати

При контролата на работниот учинок, некои работници покажуваат солидни резултати, но со простор за дообучување. Тие работници се праќаат на дообучување со цел нивните работни перформанси да бидат унапредени и во иднина, работникот да влијае позитивно во тимската работа и при индивидуалното одвивање на работите.

Отказ и замена на кадри

Слабите перформанси се непосакувана реакција во однос на изработеното од страна на работниците. Кога менаџерите добиваат слаби перформанси од страна на продажните тимови тие ги имаат следните опции:¹⁷

- да дадат предупредување на работниците,
- да ги пратат работниците на дообучување или
- да дадат отказни решенија и да ги заменат кадрите со други кадри со повисоки квалификации.

¹⁶ Aswathappa K. (2002) Human Resource and Personnel Management, Tata McGraw Hill Pvt. Ltd., 3rd Edition, New Delhi, India, p.67

¹⁷ Armstrong, M. and Baron, A. (2005) Managing Performance: performance management in action, CIPD, London, p.256



За разлика од кадрите кои се праќаат на дообучување, некои други кадри покажуваат слаби перформанси и добиваат отказни решенија, а на нивното место доаѓаат други кандидати кои се покажуваат повешто, поискусно и со поголема професионалност.

Управувањето со слабите перформанси повторно зависи од идеалите и верувањата на организацијата и, секако, степенот на подготвеност да се управува со ниски, слаби перформанси. Искуството покажува дека најголемиот дел од организациите одбиваат да задржуваат слаби перформанси поради што вработените со слаби перформанси добиваат често отказни решенија¹⁸.

Менаџерите констатираат дека е тоа за општо добро на организацијата и нејзината идна перспектива.

Предности и предизвици на контролата на човечките ресурси

Предности на контролата на човечките ресурси се:

- се постигнува евиденција на кадрите во однос на нивниот учинок,
- се отвора можност за отворена комуникација со кадрите во однос на нивниот работен учинок,
- организацијата се ослободува од кадри со ниски работни перформанси и во исто време, со висок ризик од неуспешно реализирање на работните задачи,
- се поттикнуваат работниците да работат ефикасно и продуктивно на работното место.

Предизвици на контролата на човечките ресурси се:

- дообучување на кадрите со висок потенцијал за напредок,
- заменување на слаби кадри со силни кадри.

Анализата на предностите од контролата на човечките ресурси е потребна со цел да се добие реална слика за тоа што се случува со човечките ресурси – кои се влијателен фактор, а во исто време и најголема сила на компанијата.

Контролата како фактор за поттикнување на квалитетна работа

Секоја една организација мора да воспостави контрола во управувањето со човечките ресурси затоа што во услови кога човечките ресурси имаат преголема слобода во своето работење често работат релаксирано и не се обидуваат да посветат посебно внимание во работењето¹⁹.

Квалитетот на условите на работна сила, како и квалитетот на човечките ресурси се важни за разбирање на целата активност на човечкиот фактор во процесот на производство и продажба²⁰. Квалитетот на човечките ресурси се перципира како вредност, но и како стандард, критериум.²¹

Според една студија на Despotović, во денешната економија, на локално и на глобално ниво од секоја компанијата се бара да обезбеди квалитет на производи или услуги²².

Квалитетот на вработените кадри доаѓа како резултат на нивната психофизичка стабилност и наклонетост кон работата. При што квалитетот на производството доаѓа директно од квалитетот

¹⁸ Bahtijarevic, J. (2000) Menadžment ljudskih potencijal, Golden marketing, Zagreb, p.46

¹⁹ Bahtijarević Šiber, F. (1999), Menadžment ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb.

²⁰ Види повеќе кај Boxall, P., Purgcell, Jh. & Wright, P. (Eds.). (2010). The Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford University Press, Oxford.

²¹ Види повеќе кај Božanić, V. (Ur.). (2009), Anketa o potrebnim veštinaма zaposlenih u Srbiji: Osnovni zaključci. Vlada Republike Srbije, Beograd.

²² Despotović, M. (2009). Socijalno-ekonomski razvojni potencijal obrazovanja odraslih. Obrazovanje odraslih: časopis za obrazovanje odraslih i kulturu, 2, 33–51.

на човечките ресурси и нивната подготвеност да ги применат сите свои познавања, вредности и искуства во работата, при секоја работна задача.

Во литературата се наведува дека на квалитетот на човечките ресурси влијаат многу дополнителни фактори, меѓу кои се²³:

- мотивациската структура на организацијата,
- активноста на вработените кадри,
- квалификациите на работниците,
- интелектуалната сопственост на организацијата и
- демографските карактеристики на актуелните и потенцијалните вработени.

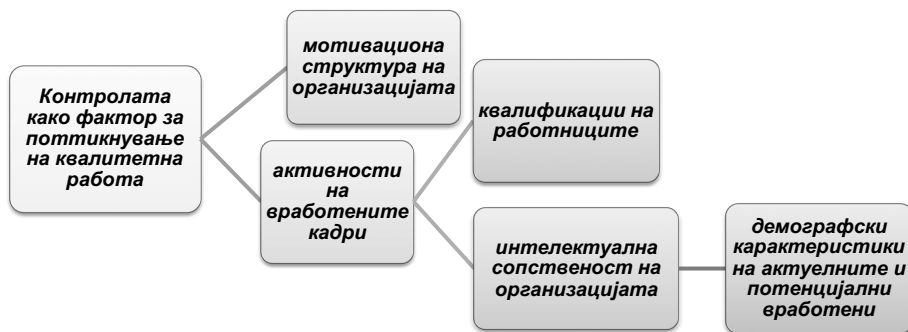
Наведените фактори се анализираат во поглед на контролата на работата на човечките ресурси, (Слика 3), каде, со *контрола на мотивацијата во организацијата* се добива слика за тоа колку вработените во организацијата се подготвени да придонесат за бизнисот да унапредува и за да се развива согласно со предвидените планови.

Со *контрола на активноста на вработените кадри* се добива слика за тоа дали работниците ги постигнале предвидените резултати коишто им биле предвидени во определен временски период.

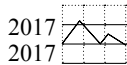
Со *контрола на квалификациите на вработените* се создаваат услови за идно планско работење во поглед на тоа дали работникот напредува согласно со неговите квалификации коишто ги поседувал при вработувањето во споредба со моментот кога истите се мерат и оценуваат.

Со *контрола на интелектуалната сопственост на организацијата* се согледува колкави се реалните потенцијали на организацијата и кои услови и можности во неа можат да бидат унапредени и реализирани.

Со *контрола на демографските карактеристики на актуелните и потенцијалните вработени* се добиваат претстави за профилите на вработените и менаџментот точно знае дали поседува вработени кои би одговориле точно на некоја конкретна работна задача.



²³ Bannock, G., Baxter, R. & Davis, E. (1998). Penguin Dictionary of Economics. Penguin Books, London.



Слика 3. Фактори на контрола на квалитет на човечки ресурси
Figure 3. Factors control the quality of human resources

Контролата на работата на кадрите неминовно влијае на нивните резултати кои тие ги остваруваат преку индивидуална работа и работа во тим (тимска работа).

Контролата како фактор за тимска соработка и пренесување на вештини

Успехот на контролата се заснова врз групна, односно тимска работа, каде пак се врши:²⁴

- поставување на работни активности и работење на задача;
- градење и одржување на тимот;
- развивање на поединецот.

Трите елементи не само што меѓусебно се надополнуваат и условуваат, туку истите и се преклопуваат. Адаир истакнува дека луѓето очекуваат нивните водачи да им помагаат во постигнувањето на заедничката задача, да ја избалансираат синергијата на тимската работа и да одговорат на потребите.²⁵

Исполнувањето на задачата го обединува тимот и ги задоволува поединците. Доколку потребите на поединецот не се задоволени, тимот ја нема својата кохезивност, што резултира изведбата на задачата да биде загрознена, а задоволување на потребата на поединецот да биде намалена.²⁶

Неопходно е да се води контрола помеѓу потребите на тимовите и дадените задачи со цел да се утврди дека поединецот има капацитет и можност успешно да одговори на дадените задачи.

Задачата ја наметнува потребата од ефикасна тимска работа. Заради тоа треба да се знае дека градењето и одржувањето на тимот е условено од постојаното зголемување на кохезијата, додека пак потребите на поединецот имаат физички и психолошки карактер.²⁷

Физичките потреби се однесуваат на подобрување на материјално-финансиската состојба, додека *психолошките* се однесуваат на потребата од добивање на признанија и подигнување на нивниот статус во организацијата.²⁸

Колку е подобра контролата во тимот, толку е поголема веројатноста дека сите членови на тимот ќе придонесат активно за да успее проектот на кој работат (слика 4).

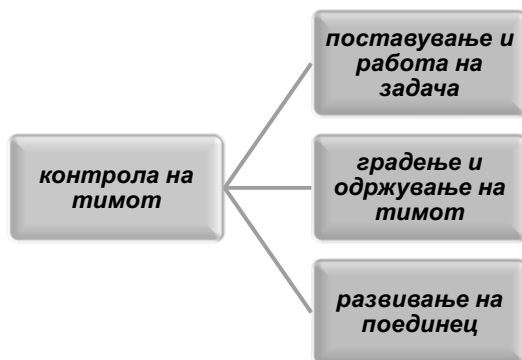
²⁴ Stoner, A. F., Friman, R. E. & Gilbert, D. R. (1997). *Menadžment (Prevod sa engleskog)*, Zelnid, Beograd

²⁵ Adair, J. (1986). *Effective team building*, Retrieved from: <http://www.scribd.com/doc/138240851>

²⁶ Adžes, I. (2006). *Menadžment za kulturu*, Adžes menadžment konsalting, Novi Sad

²⁷ Cascio, W. F. (1989). *Managing Human Resources – Productivity Quality of Working*, Life Profit Mc Grow – Hill Book Company, New York

²⁸ Cherniss C. & Goleman D. (2001). *The emotionally intelligence work place*, Jossey - Bass, San Francisco



Слика 4. Контрола во функција на развој на тимска работа
Figure 4. Control in order to develop teamwork

Правилното контролирање е одлика на добрите водачи. Но, секако, во тој поглед не изостанува и користењето на изградени контролни системи, ефикасно делегирање и набљудувачки вештини кои создаваат можности за анализа на целокупната состојба во тимот²⁹.

Водството во тимската работа овозможува балансирање на овие елементи. Постигнувањето на задачата е процес кој бара: јасно дефинирање на задачите, но и на можните ограничувања кои треба да се очекуваат, воспоставување на приоритети и проверување на расположливите извори, правење на план, правилно распоредување на работата и средствата, контролирање на квалитетот и темпото во работата, како и проверување на квалитетот на изведбите.³⁰

Водачот треба постојано да го набљудува тимот и, во кратки црти, врши известување за напредокот во работата.³¹ Со активна контрола, водачот добива претстава дали проектот се води во правилна насока или треба да биде спроведена засилена контрола кон средина на процесот и оттука да се постават нови насоки на проектот и нови задачи за кадрите кои работат во тимот.

Улогата на водачот при градење на тимот е во насока на воспоставување на јасни стандарди за работа, како и безбедносни стандарди, определување на големината и ангажирање на членови во истиот.

Успешниот водач врши избор на членови кои ги имаат оние особини кои тој како водач ги нема во доволна мера.³²

Водачот го издигнува духот на тимот и се грижи за одржување на дисциплината во истиот како состојба која не ја ограничува слободата, туку врши поттикнување на креативни услови за максимално ангажирање на секој поединец при тимските активности³³. Тој постојано врши охрабрување на сите чувства кои се во правец на достигнување на целта.

²⁹ Clamen, M. (2004). Lobiranj, CLIO, Beograd

³⁰ Cascio, W. F. (1989). Managing Human Resources – Productivity Quality of Working, Life Profit Mc Grow – Hill Book Company, New York

³¹ Daft, L. R. (1992). Organization Theory and Design, Fourth Edition, West Publishing Company, Sain Paul

³² Dawson, P. (1994). Organizational Change, A processual Approach, Paul Champan Publishing Ltd., London

³³ Dent, F. E. (2006). Umeće Liderstva, Narodna biblioteka Srbije, Beograd



Слика 5. Улогата на водачот во контрола на тимот
Figure 5. The role of the leader in control of team

Во овој контекст, водачот треба особено да внимава со контролата да не предизвика негативни емоции кај вработените поради кои тие би биле демотивирани и нерасположени да продолжат да работат на проектот, туку напротив, со контролата водачот треба да ги поттикне сите поединци поактивно да работат на проектот и така да се развива тимската работа.

Емпириско истражување

Истражувањето е спроведено врз основа на методолошка основа во која се дефинирани предметот и целите на истражување.

Предметот на истражувањето е контролата како функција која предизвикува успех кај современите компании.

Целите на истражување се следните:

- дефинирање на контролата и детално образложување на нејзиното значење во рамките на организациите;
- елаборирање на контролните модели кои ги применуваат менаџерите за човечки ресурси кои сакаат да предизвикаат позитивно движење на бизнисот;
- искажување на значењето на контролата преку практични примери за контролирање на работните перформанси на вработените и
- поврзување на контролата со трошоците на организацијата и други менаџмент елементи.

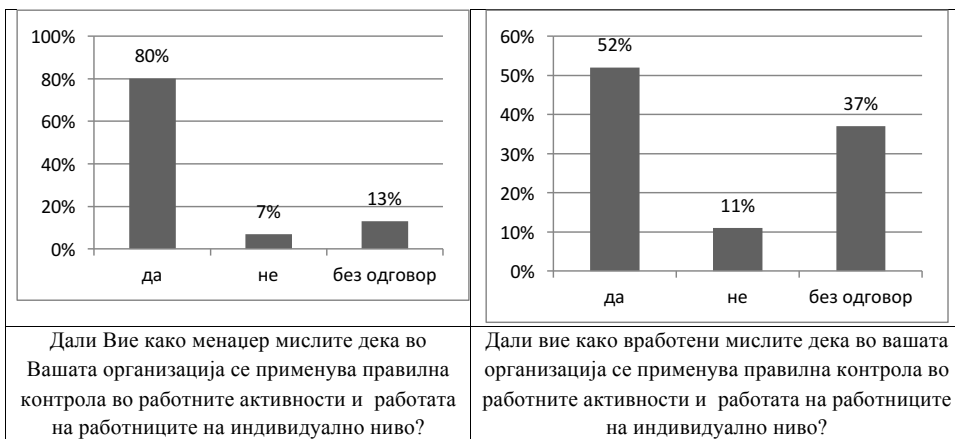
Како хипотетичка рамка беше поставена дека правилното контролирање на работните активности на човечките ресурси е значаен фактор за успешно мобилизирање и ефектуирање на работниците.

Методите кои се користени во истражувањето се: анализата, анкетата, набљудувањето, компарацијата и статистиката.

Резултати од истражувањето

Со истражувањето се опфатени 30 испитани менаџери и 70 испитани вработени од македонски организации. Во продолжение се претставени добиените резултати од спроведеното истражување.

Првото прашање за двете групи на испитаници беше: *Дали во организација се применува правилна контрола во работните активности и работата на работниците на индивидуално ниво.*



Слика 6. Дали во организација се применува правилна контрола во работните активности и работата на работниците на индивидуално ниво

Figure 6.

Whether in organization, proper control of the work activities and the work of the workers at the individual level is applied

Според добиените резултати, претставени на слика 6, мнозинството од испитаниците менаџери истакнуваат дека во организацијата со којашто тие управуваат вршат правилна контрола во работните активности и работата на работниците на индивидуално ниво и нивното позитивно мислење е 80%.

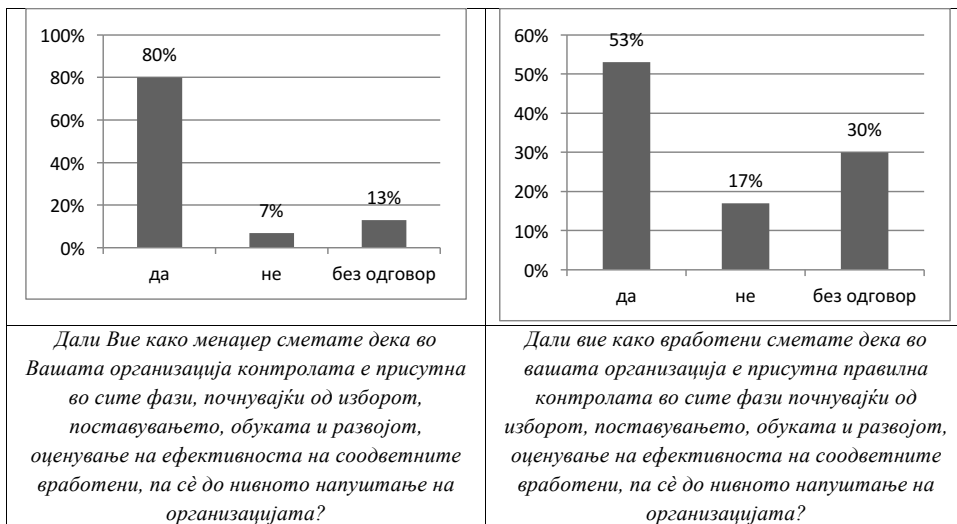
Додека пак само 52% од испитуваните вработени се согласни дека во организацијата во којашто работат се применува правилна контрола во работните активности и работата на работниците на индивидуално ниво, а додека со „не“ и „без одговор“ станале 48%, што значи дека нивното мислење е поделено.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот изнесува 18,348, што значи дека е поголема од теоретската 5,991, со што се докажува дека исказите на испитуваните менаџери и испитуваните вработени не содејствуваат.

Исто така и коефициентот на контингенција $C=0,290$ што означува многу слаба зависност на исказите на двете испитувани групи.

Второто прашање гласеше: *Дали сметате дека во Вашата организација контролата е присутна во сите фази почнувајќи од изборот, поставувањето, обуката и развојот, оценување на ефективноста на соодветните вработени, па сè до нивното напуштање на организацијата?*

Одговорите на испитаните групи се дадени во долниот графикон.



Слика 7. Дали во организацијата контролата е присутна во сите фази почнувајќи од изборот, поставувањето, обуката и развојот, оценување на ефективноста на соодветните вработени, па сè до нивното напуштање на организацијата?

Figure 7.

Whether in the organization, control is present in all phases starting from the selection, setting, training and development, assessing the effectiveness of the respective employees, until their leaving the organization?

Според добиените резултати, претставени на слика 7, исто како и во првото прашање 80% од испитаните менаџери изјавиле дека во организацијата со којашто управуваат контролата е присутна во сите фази, почнувајќи од изборот, поставувањето, обуката и развојот, оценување на ефективноста на соодветните вработени, па сè до нивното напуштање на организацијата. Тоа значи

дека менаџерите констатираат дека тие се грижат за контролата да биде присутна во сите фази почнувајќи од изборот, поставувањето, обуката и развојот, оценување на ефективност на соодветните вработени, па сè до нивното напуштање на организацијата.

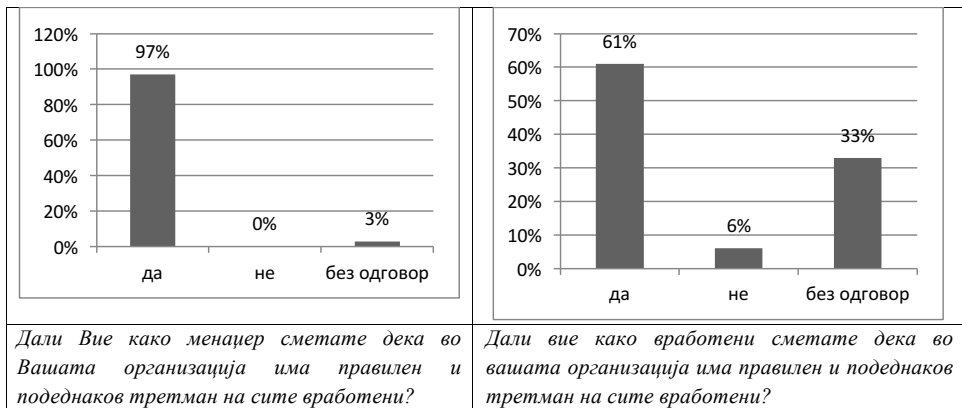
А, пак, половина од испитаните вработени, односно 53% мислат така, а 47% не мислат така, односно сметаат дека контролата не е добро застапена во сите фази.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот изнесува 16,369, што значи дека и при ова прашање е поголема од теоретската 5,991, со што се докажува дека исказите на испитуваните менаџери и испитуваните вработени не се истоветни.

Исто така се манифестира многу слаба зависност на исказите на двете испитувани групи и коефициентот на контингенција $C=0,275$.

Третото прашање гласеше: *Дали сметате дека во организацијата има правилен и поеднаков третман на сите вработени?*

Одговорите на испитаните групи се дадени во долниот графикон.



Слика 8. *Дали вие како менаџер сметате дека во Вашата организација има правилен и поеднаков третман на сите вработени?*

Figure 8.

Do you, as a manager, think that in your organization there is a correct and equal treatment for all employees?.

Според добиените резултати, претставени на графикон 8, скоро сите испитани менаџери т.е. 97% одговориле дека во организацијата има правилен и поеднаков третман на сите вработени. Со тоа тие всушност укажуваат дека во организациите се врши добро менаџирање.



Но, од испитаните вработени само 61% мислат така, а додека 39% не мислат дека во организацијата има правилен и подеднаков третман на сите вработени. Предвид се земаат и негативните ставови на испитаниците, кои заедно со бројот на испитаници кои се без одговор е во мала мера помал од бројот на испитаници кои покажале согласност за наведеното прашање. Следно, согласно со добиениот резултат се добива слика дека иако за контролата дека реално се спроведува се изјасниле добар број на испитаници, но сепак се забележува дека постои пристрасност кон поедини, индивидуи или групи.

Општ заклучок е дека, според одговорите на испитаните групи на испитаници (менаџери и вработени) и пресметаните вредности на χ^2 -тестот, која е поголема од неговата теоретска вредност, која изнесува 5,991, не е исполнета поставената хипотеза која гласеше дека правилното контролирање на работните активности на човечките ресурси е значаен фактор за успешно мобилизирање и ефектуирање на работниците.

Тоа ја потврдува потребата од ова истражување и укажува за потребата за континуирано оспособување на менаџерите, за правилно проценување на своите постапки. Притоа треба да се знае дека контролата е во голема мера поттик и мотивација за вработените доколку истата се спроведува правилно.

Преферирање на мерки за правилно контролирање на активности на човечките ресурси

Правилно да се контролира работата на човечките ресурси значи да се води континуирано следење на целокупните активности на човечките ресурси во организацијата. Континуитетот во воспоставувањето на контрола значи постоење на контрола на почетокот од процесот, во средината од процесот и на крајот од процесот. Со тоа, доколку се појави знак на нестабилност во работата на човечките ресурси, има простор навремено да се алармира и да се дојде до соодветно решение, кое најчесто се сведува на унапредување на користењето на системи за правилно контролирање на работните активности на човечките ресурси.

Исто така, се препорачува користење на системи за правилно оценување на активностите на човечките ресурси и истото се рангира како влијателен фактор за валоризирање на работниците. Во праксата, менаџерите користат разновидни методи за контрола на учинокот, кои најчесто се сведуваат на:

- тестови за оценување на учинок,
- самооценка од страна на работниците,
- оценување од страна на работници и
- е-методи за следење на учинок.

Контролата е потребна во секоја фаза, затоа што секоја фаза има свое сопствено значење коешто треба да биде земено предвид кога се планира иднината на организацијата. Тоа се докажува со искуството дека на почетокот работниците имаат потреба од следење, менторирање и контрола како тие би се адаптирале на организацијата. Откако ќе се случи адаптацијата, вработените имаат потреба од постојано обучување за тие да можат одговорно да постапуваат на основа на работните задачи, да не прават грешки и да покажуваат добри тимски резултати.

Мора да се врши континуираното унапредување на контролата што дава можност за развој на бизнисот на колективно ниво и во исто време развој на работните перформанси на



вработените, на индивидуално ниво. Да се спроведува контрола во континуитет значи да се следат сите случувања во организацијата без оглед на тоа дали истите се со позитивен или негативен тренд.

Заклучни согледувања и препораки

Основната цел на менаџментот на човечките ресурси е следење на вработените од распишувањето на огласот за вработување, а продолжувајќи со развој на перформансите на работниците во насока на нивен кариерен развој, раст на нивната кариерна експертиза и развој на нивната професионалност.

Менаџирањето со човечките кадри ја иницира потребата од лидерски пристап во односот кон вработените кадри во организацијата, без лидерски пристап и разбирање на потребите на кадрите, секој обид да се задржат најдобрите вработени би бил неуспешен и би се анализираше пристапот и која е грешката во пристапот која довела до неуспех во менаџирањето со индивидуата или тимот.

Следењето на работните активности на вработените е првиот чекор во практичното спроведување на контролата во рамките на современите организации.

Контролата на активноста на вработените кадри дава слика за тоа дали работниците ги постигнале предвидените резултати коишто им биле предвидени во определен временски период.

Правилното контролирање е одлика на добрите водачи. Но, секако, во тој поглед не изостанува и користењето на изградени контролни системи, ефикасно делегирање и набљудувачки вештини кои создаваат можности за анализа на целокупната состојба во тимот.

Водачот треба постојано да го набљудува тимот. Со активна контрола, водачот добива претстава дали проектот се води во правилна насока или треба да биде спроведена засилена контрола кон средина на процесот и оттука, да се постават нови насоки на проектот и нови задачи за кадрите кои работат во тимот.

Улогата на водачот при градење на тимот е во насока на воспоставување на јасни стандарди за работа, како и безбедносни стандарди, определување на големината и ангажирање на членови во истиот.

Емпириското истражување покажа дека од одговорите на испитаните менаџери и вработени и пресметаните вредности на χ^2 -тестот, која е поголема од неговата теоретска вредност, која изнесува 5,991, не е исполнета поставената хипотеза која гласеше дека правилното контролирање на работните активности на човечките ресурси е значаен фактор за успешно мобилизирање и ефектуирање на работниците.

Тоа ја потврдува потребата од ова истражување и укажува за потребата за континуирано оспособување на менаџерите, за правилно проценување на своите постапки. Притоа треба да се знае дека контролата е во голема мера поттик и мотивација за вработените доколку истата се спроведува правилно.

Мора да се врши континуираното унапредување на контролата што дава можност за развој на бизнисот на колективно ниво и во исто време развој на работните перформанси на вработените, на индивидуално ниво. Да се спроведува контрола во континуитет значи да се следат сите случувања во организацијата без оглед на тоа дали истите се со позитивен или негативен тренд.



Користена литература

Chan & Ho. (2000) *Performance Measurement and the use of balanced scorecard in Canadian Hospitals, Advances in Management, Harper Collins, New York*

Mason, D. (2000) *Voluntary nonprofit enterprise management, Plenum Press, New York,*

Gary, D. (2005) *Human Resource Management, 9th Edition, Hardcover - Feb 22, Kogan Page Limited, London,*

Бојаџиоски, Д. (2003) *Теорија на организација, Економски факултет, Скопје,*

Chowdhary S. (2001) *Blending the Best of the East and the West in Management Education, All India Conference on Blending the Best of East and West in Management Education, 18-21 March 2001, IIM, Calcutta,*

Damodaran, A. (2002) *Investemtn valuation: Tools and techniques for determing the value of any asset, New york press, New York,*

Јовановски, П. (2005) *Финансиски менаџмент, ФОН, Скопје,*

<http://www.pretpriemac.com/kontroliranje-kako-menadzherska-funkcija/> 10.01.2017

Kaplan, R. (2002) *Measuring manufacturing performance – a new challenge for managerial accounting research, The accounting review, Vol. 58, No.4*

Burgess (2009) *A review of productivity. Work Study*

Kendrick, J. (2008) *Improving company productivity: Handbook with case studies, MD, Baltimore*

Eccles, R. (2001) *The performance measurement manifesto. Harward Business Review*

Kaplan, R. (2002) *Measuring manufacturing performance – a new challenge for managerial accounting research, The accounting review, Vol. 58, No.4,*

Клековски, С. (2008) *Менаџмент со човечки ресурси, прирачник, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје*

Mithani & Dastane. (2009) *Managerial Economics, Himalaya Publishing House, India,*

Aswathappa K. (2002) *Human Resource and Personnel Management, Tata McGraw Hill Pvt. Ltd., 3rd Edition, New Delhi, India,*

Armstrong, M. and Baron, A. (2005) *Managing Performance: performance management in action, CIPD, London,*

Bahtijarevic, J. (2000) Menadžment ljudskih potencijal, Golden marketing, Zagreb,

Bahtijarević Šiber, F. (1999), Menadžment ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb.

Boxall, P., Purgcell, Jh. & Wright, P. (Eds.). (2010). The Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford University Press, Oxford.

Božanić, V. (Ur.). (2009), Anкета o potrebnim veštinama zaposlenih u Srbiji: Osnovni zaključci. Vlada Republike Srbije, Beograd.

Despotović, M. (2009). Socijalno-ekonomski razvojni potencijal obrazovanja odraslih. Obrazovanje odraslih: časopis za obrazovanje odraslih i kulturu

Bannock, G., Baxter, R. & Davis, E. (1998). Penguin Dictionary of Economics. Penguin Books, London.

Stoner, A. F., Friman, R. E. & Gilbert, D. R. (1997). Menadžment (Prevod sa engleskog), Zelnid, Beograd

Adair, J. (1986). Effective team building, Retrieved from: <http://www.scribd.com/doc/138240851>

Adižes, I. (2006). Menadžment za kulturu, Adižes menadžment konsalting, Novi Sad

Cascio, W. F. (1989). Managing Human Resources – Productivity Quality of Working, Life Profit Mc Grow – Hill Book Company, New York

Cherniss C. & Goleman D. (2001). The emotionally intelligence work place, Jossey - Bass, San Francisco

Clamen, M. (2004). Lobiranje, CLIO, Beograd

Cascio, W. F. (1989). Managing Human Resources – Productivity Quality of Working, Life Profit Mc Grow – Hill Book Company, New York

Daft, L. R. (1992). Organization Theory and Design, Fourth Edition, West Publishing Company, Sain Paul

Dawson, P. (1994). Organizational Change, A processual Approach, Paul Champan Publishing Ltd., London

ПРЕФЕРИРАЊЕ НА ХАРИЗМАТИЧНО ЛИДЕРСТВО ВО РАКОВОДЕЊЕТО СО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СУБЈЕКТИ

Билјана Тодосиева¹, Трајко Мицески²

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
biljanatodosieva@gmail.com

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Апстракт

Харизматичното лидерство поттикнува активност, чувство на заедништво, отвореност, оптимизам, настојување и ефективност во извршувањето на задачите. Харизматичните лидери внесуваат љубов, верба и почит меѓу соработниците и вработените.

Всушност, харизматичното лидерство е еден од клучните фактори коишто влијаат врз развојот на организацијата, без оглед на тоа дали се работи за организација чијшто производ се материјалните добра или пак се работи за некоја услужна организација. Неговата примена поттикнува влијание кон другите за свесно извршување на своите задачи.

Имено, влијанието врз другите е влијание кое харизматичниот лидерот со високи и трајни вредности го постигнува без принуда.

Харизматичниот лидер се фокусира на соработка, доверба, тимска работа, партиципација на вработените во донесување на заеднички одлуки, на мотивација на вработените, на создавање пријатна работна атмосфера и на создавање добри меѓучовечки односи во организацијата.

Клучни зборови: харизма, визија, влијание, вредности, предизвик.

PREFERRED CHARISMATIC LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Biljana Todosieva¹, Professor T.Miceski Ph.D.²

¹ Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
biljanatodosieva@gmail.com

² Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Abstract

Charismatic leadership fosters an activity, feeling of unity, openness, optimism, endeavor and effectiveness in tasks performing. Charismatic leaders bring love, faith and respect among collaborators and employees.

In fact, charismatic leadership is one of the key factors that influence the organization's development, regardless of whether it is an organization whose product is material goods or a service. Its application fosters influences on others for the conscious accomplishment of their tasks.



Namely, the influence upon others is an influence that a charismatic leader with high and durable values achieves it without pressure.

The charismatic leader focuses on cooperation, trust, teamwork, employee participation in making mutual decisions, motivating employees, creating a pleasant working atmosphere and creating good interpersonal relationships within the organization.

Kew words: *charisma, vision, influence, values, challenge*

Вовед

Лидерите играат важна улога во нивните организации. Тие влијаат на перформансите на својот тим. Од нив се очекува да ја пренесат визијата на нивните подредени и да се осигураат дека резултатот е генериран според оваа визија. Тоа значи дека лидерите треба да креираат една култура којашто промовира реализација на целите на компанијата. Ова однесување е поврзано со харизматичниот стил на лидерство. Харизматичното лидерство е фасцинантен стил на лидерство, коешто предизвикува уникатен однос со следбениците. Харизматичните лидери влијаат на перформансите, мотивацијата и задоволството на следбениците.

Харизматичните лидери имаат способност да зборуваат и да дејствуваат на таков начин што тие ги инспирираат другите. Тие често користат емоции за да ја пренесат својата визија и да ги мотивираат следбениците.

Сè повеќе литературата објавува дека емоционалната интелигенција може да биде еден од оние фактори кои влијаат врз однесувањето на лидерот и со тоа негово влијание врз остатокот на организацијата, вклучувајќи ја и организациската култура.

Емоционалната интелигенција се смета дека придонесува за ефективно лидерство на одредени надлежности, како што се генерирање и одржување на позитивно расположение кај следбениците и воспоставување и одржување на значаен идентитет на организацијата, бидејќи лидерството е процес на излив на емоции. Ова знаење може да обезбеди насоки за селекција, оценување и развој на сегашни и идни лидери.

Поим и дефиниција на харизматично лидерство

Претставникот на современата социологија и менаџмент, Макс Вебер поимот „харизма“ го користи за да објасни форма на влијание, којашто не се заснова на органите на традиционалните или правно-рационалните системи, туку на перцепциите на следбениците дека лидерот е надарен со божествена инспирација или натприродни квалитети.¹

За харизмата се вели дека е „оган кој ги пали следбениците“, енергија и посветеност, производство на резултати над и надвор од должноста.

На харизмата се гледа како врска помеѓу лидерите кои покажуваат одредени харизматични особини и однесувања и на оние следбеници кои имаат одредени перцепции, чувства и ставови кон лидерот, кон групата предводена од лидерот и кон визијата застапувана од лидерот.²

Поаѓајќи од природата, причини и ефекти врз организациските перформанси, концептот харизматично лидерство претставува комплексна парадигма којашто создава

¹ Weber, M. (1947)., Max Weber: *The theory of social and economic organization*. T. Parsons (Ed.) and A.M. Henderson (Trans.) New York: The Free Press.

² Howell, J. M., and Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96.



голем број на теории. Често како ефекти кои им се препишуваат на харизматичниот лидер се и следниве:³

- привлекување на големо внимание од следбениците;
- артикулирање на една несовладлива и примамлива визија;
- зајакнување на самоконцепцијата кај следбениците.

Иако има доста погледи за тоа како се јавуваат харизматичните лидери, сепак сметаме дека харизмата е главно резултат на атрибутите на лидерот коишто можат да ги видат нивните следбеници. Овие атрибути вклучуваат силно чувство на визија, исклучителни комуникациски вештини, силно убедување, доверливост, висока самоверба и интелигенција и висока енергија и ориентација кон акција.

Карактеристики на харизматичниот лидер

Голем број на карактеристики, односно квалитети засновани на однесувањето на лидерот го претставуваат личниот профил на харизматичниот лидер.

Една студија којашто го истражувала харизматичното лидерство во јавниот сектор се фокусира на четири квалитети:⁴

- 1) енергија и решителност;
- 2) изглед;
- 3) предизвик и охрабрување;
- 4) преземање ризик.

Друга студија ги стеснува харизматичните лидерски особини на три основни компоненти и тоа: предвидување, емпатија и оспособување.

Харизматичниот лидер се гледа како некој кој има огромна визија и чувство за цел; способност ефективно да комуницира за таа визија; способност да ги мотивира другите да се приклучат; конзистентен е и фокусиран, многу сигурен и разбира што ќе биде потребно за да се постигне мисијата.

Сепак, сублимирано како главни карактеристики на харизматичниот лидер можат да се истакнат следниве: визија, врвни комуникациски вештини, самоверба и морална убеденост, способност да инспирира доверба, ориентација кон висок ризик, висока енергија и ориентираност кон акција, релациона база на моќ, минимум внатрешен конфликт, способност да ги поттикне другите и самопромовирање на личноста.

Визијата е способност на лидерот да ги согледа и користи позитивните подобности во иднината. Тоа всушност значи претстава за иднината и искористување на позитивните можности за стекнување конкурентска надмоќ.

Високите *комуникациски вештини*, харизматичните лидери ги манифестираат преку јасна комуникација со соговорниците (соработниците, вработените и други) за комплексни идеи и цели, привлечни начини, така што секој од највисокото ниво на менаџмент, па сè до најниското ниво на организацијата може да ги разберат и идентификуваат со нивната порака.

³ Robert N. Lussier, Christopher F. Achua.,(2010) Leadership: Theory, Application, and Skill Development, South-Western/Cengage Learning, p.337.

⁴ Robert N. Lussier, Christopher F. Achua.,(2010) Leadership: Theory, Application, and Skill Development, South-Western/Cengage Learning, p.341.



Самодовербата и моралната убеденост, кај своите следбеници харизматичните лидери ја манифестираат преку своето силно морално убедување и оптимизам.

Самодовербата го зголемува нивото на постигнување. Оптимизмот, според некои експерти е суштинска компонента за харизматичните лидери, бидејќи следбениците се чувствуваат поврзани со лидерите кои се оптимистички и позитивни настроени кон нивната мисија. Следбениците нема да веруваат во визијата сè додека лидерот не покаже самодоверба и убедување⁵.

Способноста да инспирираат доверба им овозможува на харизматичните лидери да градат поддршка од следбениците за остварување на заедничките цели.

Ориентацијата кон висок ризик е својствена за харизматичните лидери, преку која тие стекнуваат доверба кај следбениците, бидејќи тие се восхитуваат на храброста на сите оние кои преземаат голем ризик. На еден начин, харизматичните лидери афирмираат самозастапување на сопствената визија и со тоа се стекнуваат со восхит и почитување кај нивните следбеници.

Преземањето ризик подразбира две работи. Прво, лидерот е одговорен за какви било проблеми кои можат да произлезат. Тој не се плаши доколку нештата не се одвиваат како што треба, а и не се обидува да ја префрли вината на друго место. Тој, исто така, не се плаши и од предизвици. Тој смета дека секој предизвик ќе донесе позитивни работи, без разлика дали ќе го постигне или нема да го постигне она што го утврдил да го направи.⁶

Поседувањето на висока енергија, ориентираноста кон целите, големата посветеност кон работата и инспиративноста кон следбениците се едни од основните карактеристики на харизматичните лидери коишто им служат како доказ за пример на однесување кон вработените. Всушност, харизматичните лидери во секојдневната работа покажуваат енергичност, фокусираност кон целите, секојдневна активност и љубов кон работата, пријатен однос кон следбениците, односно вработените, а со тоа и инспиративно и мотивираност на вработените за целосно и квалитетно исполнување на целите. Харизматичните лидери имаат тенденција да бидат емотивно експресивни, особено преку невербални средства, како што се топли гестови, движења, тон на гласот, контакт со очите и изрази на лицето. Тоа е делумно преку невербалното однесување на харизматичните лидери, поради кое се смета дека тие се магнетна личност.

Интеракциска (релациска) база на моќ помеѓу лидерот и следбениците. Харизматичното лидерство вклучува емоционална врска со следбениците. Следбениците често имаат почит со минимална доза на стравопочит кон лидерот. Постои моќна идентификација со лидерот и негово имитирање, како и безрезервно прифаќање и приврзаност кон лидерот.

Минимум внатрешен конфликт е својствена карактеристика на харизматичните лидери, бидејќи тие во себе се убедени дека етички и правилно настапуваат во остварување на нивната визија и стратегија, а притоа се истрајни во своите цели. Поради ова убедување, тие чувствуваат помалку вина и непријатност во водењето на следбениците да останат на патеката дури и кога и тие се соочуваат со закани.

Способност да ги поттикнува другите, која особено доаѓа до израз кога преку својот личен пример, харизматичните лидери ги поттикнуваат следбениците за градење на самоефикасност, самодоверба и исполнителност. Харизматичните лидери, исто така, ги поттикнуваат следбениците преку пример и обука, обезбедување на повратни информации

⁵ Gary Yukl., (2010). *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson Education, p.290

⁶ <https://www.cleverism.com/charismatic-leadership-guide/>



и охрабрување и убедување на следбениците да преземат поголема одговорност со зголемување на нивните вештини и самодоверба.

Самопромовирање на личноста кај харизматични лидери доаѓа само од себе, а не со тенденција и наметливост, бидејќи тие се често надвор од промовирањето на својата личност и својата визија.

Принципи на харизматичното лидерство

Секој харизматичен лидер се одликува со примена на сопствени принципи, коишто во најголем број се дел од клучните принципи на ова лидерство, меѓу кои се прикажани во табелата:

Табела 1. Принципи на харизматичниот лидер⁷
Table 1. Principle of charismatic leadership

1.	Лидерството е однесување, а не позиција
2.	Најдобар начин да се влијае е преку поставување на пример
3.	Лидерство значи да се влијае
4.	Лидерството е стремеж кон визија, а не кон пари
5.	Активностите да бидат поизразени во споредба со зборовите
6.	Флексибилноста може да се осврнува на однесувањето, а не на вредностите
7.	Лидерството е за луѓето
8.	Во ред би било да се признаат сопствените грешки
9.	Постоене на единство
10.	Секогаш да постои простор за раст

Лидерството е однесување, а не позиција, бидејќи лидерите се оние кои ја преземаат одговорноста за донесување на одлуки и донесување промена, а не оние кои се таканаречени лидери според положбата на раководител во организацијата.

Лидерството е давање на пример, бидејќи вработените го следат лидерот секој момент. Да се дава добар пример значи да се обезбеди позитивна прифатеност од следбениците.

Лидерство значи да се влијае, преку својот уникатен придонес за позитивна промена и добробит на сите.

Лидерството е стремеж кон визија, а не кон пари, бидејќи визијата е онаа што ги инспирира луѓето да преземат акција и да одат напред, не гледајќи го предвреме сјајот на парите.

Активностите треба да бидат поизразени во споредба со зборовите, тоа значи целосна посветеност на активностите без да се применуваат бескрајни празни разговори.

Флексибилноста на однесувањето мора да се заснова на примена на вистински вредности, бидејќи сè додека промената на активностите се заснова на вистински вредности ќе постои доверба и почит од луѓето кон лидерот.

Лидерството е за луѓето, бидејќи лидерството се одвива преку комуникација, влијание и ангажирање. Комуникациските вештини се основа за ефективно лидерство.

Во ред би било да се признаат сопствените грешки, бидејќи не постои човек кој не греша. Грешките се доказ дека нешто се работело.

⁷ http://www.huffingtonpost.com/anush-kostanyan/10-principles-of-effective-and-authentic-leadership_b_5686841.html



Постоењето на единство во тимот, не само што го прави лидерот покреативен, а со тоа и соработниците, туку тоа придонесува за единство на целата организација.

Секогаш да постои простор за подобрување и раст, иако можеби понекогаш се чувствува задоволство со достигнатото. Ова значи дека треба да се цени не само постигнатото, туку и да се настојува за постојано унапредување и подобрување.

Вештини во харизматичното лидерство

Како врвна вештина на харизматичното лидерство е поседувањето на харизма, која е компонента на одликите на лидерот со: артикулирање на привлечна визија, нагласување на идеолошките аспекти на работата и обезбедување на идеолошки објаснувања, комуникација за очекувања со високи перформанси, нагласување на колективен идентитет, изразување уверување дека подредените можат да ги постигнат, моделирање на однесување со пример и да се биде самодоверлив⁸.

Харизматичноста може да се одликува и со:⁹

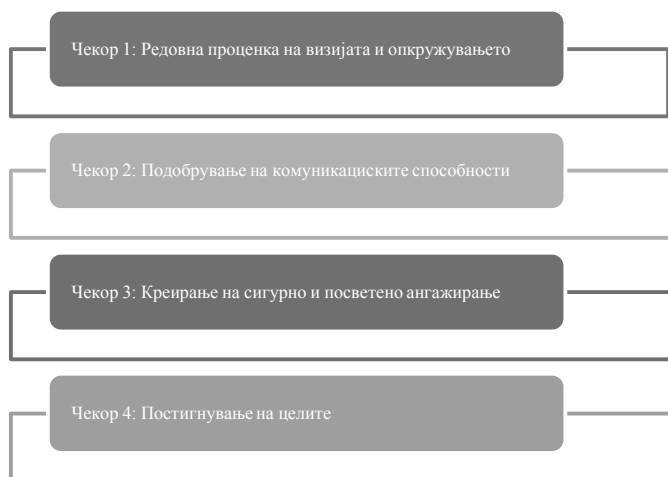
1. *Метафори, компарации и аналогии*: лидерот треба да ја направи пораката полесно да се разбере и да се помни; треба да и помогне на публиката да се поврзе со неговата порака.
2. *Приказни и анегдоти*: лидерот треба да ја направи пораката поатрактивна за да може публиката емотивно да се поврзе со него.
3. *Контрасти*: лидерот треба да биде јасен што не сака и што не му е од значење. Во спротивно ќе се постигне обратен ефект.
4. *Реторички прашања*: лидерот треба да охрабри ангажираност и подлабоко размислување за неговата порака.
5. *Три главни поенти*: лидерот треба да направи пораката повеќе да се запомни со одвојување на три главни поенти. Лесно е да се запомнат три работи и да формираат модел или чувство на комплетност.
6. *Изразување на морално убедување*: лидерот треба да воспостави кредибилитет преку ослободување на карактерот, со што ќе ѝ помогне на публиката да се идентификува со него. На пример, да се нагласи влијанието или да се потенцира врската со вредностите на компанијата.
7. *Изразување на чувствата на групата*: лидерот треба да покаже емпатија со изразување на она што секој чувствува.
8. *Поставување на високи цели*: лидерот треба да ја зголеми можноста и мотивацијата преку она што секој навистина сака. Просечните цели не се инспиративни.
9. *Пренесување доверба дека целите може да се постигнат*: лидерот треба да инспирира доверба кај другите и да пренесе сигурност дека визијата може да се постигне.

⁸ House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. *Leadership: the cutting edge*, p. 189-207.

⁹ <http://www.quickbase.com/blog/master-these-12-skills-to-become-a-charismatic-leader>

10. *Анимиран глас* (невербална комуникација): лидерот треба да варира со гласот и да користи паузи за да се нагласат клучните точки, да се изразат соодветните емоции (тага, среќа, возбуда, изненадување), заедно со пораката.
11. *Изрази на лицето* (невербална комуникација): контактот со очите е најуспешна вештина. Да се поддржи комуникацијата визуелно и да се покажат емоциите преку насмевка, намуртеност.
12. *Гестови* (невербална комуникација): да се даде сигнал за да се зајакне пораката. На пример, замавнување со рака, поентирање или дури и удар на маса може да го фокусира вниманието.

Јау Конгер предложил модел во четири чекори за харизматично лидерство. Моделот е добар водич за секој кој сака да ги подобри своите карактеристики на харизматичен лидер. Еве ги чекорите:¹⁰



Слика 1. Модел во четири чекори за харизматично лидерство¹¹
Figure 1. Four-step model for charismatic leadership

Чекор 1: Редовна проценка на визијата и опкружувањето за да се постигне иста. Прво, треба да се создаде визија која одговара на тековното опкружување. Откако ќе се формулира визијата, потребно е да се има јасна проценка на опкружувањето заради сигурност дека визијата е реална.

Чекор 2: Подобрување на комуникациските способности за остварување на визијата. Секогаш треба да се биде во можност да се артикулира визијата на подредените и другите засегнати страни на јасен и концизен начин. При комуницирањето треба да се применува убедлив јазик и да се побуди мотивација кај соработниците, односно вработените.

¹⁰ <https://www.cleverism.com/charismatic-leadership-guide/>

¹¹ Приспособено според авторот



Чекор 3: Креирање на сигурно и посветено ангажирање на соработниците, преку градење на односи базирани на доверба и инспиративност за остварување на целите.

Чекор 4: Постигнување на целите преку обезбедување соодветна тактика на идеи и алатки за водење на луѓето во одредени различни ситуации.

Перформансите на лидерот имаат значително влијание врз организациските перформанси, но исто така и вештините како што се управување со луѓе, стратегија и планирање, буџетирање и управување со ризикот можат да ја трансформираат среќата на една организација.¹²

Во организацијата треба да се градат односи на заемно почитување и меѓусебно соработување, каде што правилно се вреднуваат однесувањата и резултатите на вработените, а со тоа и се постигнува поголем успех во бизнисот.

Стилови во харизматичното лидерство

Howell, според начинот на изразување на харизмата, разликува персонални харизматични лидери и социјализирани харизматични лидери.¹³

Всушност Howell и Avolio оваа разлика ја сметаат во однос на моделите на комуникација.¹⁴

Персоналните харизматични лидери се разликуваат во тоа што тие самите или другите гледаат на нив како единствен на власт. Персоналниот харизматичен лидер е оној кој поседува доминантност и нарцисоидност. Овој лидер е експлоататорски, нерамноправен и самовозвишен и промовира чувството на послушност, зависност и потчинетост на следбениците. Наградите и казните се користат за да се манипулираат и контролираат следбениците, додека пак информациите се ограничени и се користат за зачувување на сликата за безгрешност на лидерот или преувеличените надворешни закани за организацијата.

Социјализираните харизматични лидери се добри соработници, кои ги вклучуваат и следбениците во усогласување на целите поради постигнување на заедничка визија. Социјализираните харизматични лидери употребуваат моќ за да им служат на другите, ја усогласуваат својата визија со потребите и аспирациите на следбениците, одржуваат отворена и двонасочна комуникација и се потпираат на моралните стандарди. Социјализиран харизматичен лидер е оној лидер кој поседува рамноправност, самотрансцендентност и овластеност. Овој лидер тежнее кон целите на организацијата и промовира чувството на овластување, личен раст и еднакво учество на следбениците. Наградите се користат за да го зајакнат однесувањето коешто е во согласност со визијата и мисијата на организацијата. За нив се вели дека имаат работни групи кои се карактеризираат со поголема кохезија и се тимски ориентирани.

Bruce Avolio и William Gardner дефинирале и трет стил на харизматичен лидер, *драматичен харизматичен лидер*.¹⁵ Секое лице кое развива харизма и гради врски со

¹² Department for Business, Innovation and Skills., (2012). A summary of the evidence for the value of investing in leadership and management development., p.12

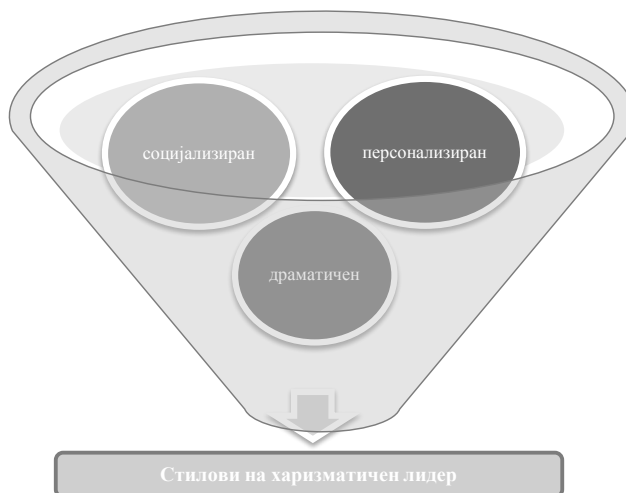
¹³ Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

¹⁴ Howell, J. M., and Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? Academy of Management Executive, 6(2), 43–54.

своите следбеници како што тоа го прави актерот со публиката. Овој вид на харизматичен лидер ги вежба своите вештини, интеракции и одлуки со цел да се покаже ефикасен. Тој го гледа светот како сцена, а тој е главниот лик¹⁶. Драматичниот харизматичен лидер може да биде или персонален или социјализиран во својата практика.

Howell и Avolio истакнуваат дека персоналните харизматични лидери се карактеризираат со силни моќни потреби, авторитаризам, себично однесување, како и експлоатација на другите и не ги имаат предвид нивните права и чувства. Социјализираните харизматични лидери, од друга страна, имаат тенденција да им служат на колективниот интерес, без да бидат мотивирани само од личниот интерес, ги зајакнуваат нивните следбеници и ги имаат предвид чувствата и правата на своите следбеници¹⁷.

И двата стила на лидери *се признати по нивните квалитети*, но нивните врски со следбениците се разликуваат.



Слика 2. Стилови на харизматичен лидер¹⁸
Figure 2. Styles of charismatic leadership

За харизматичното лидерство се смета дека е најнефективниот лидерски стил со којшто се постигнуваат резултати преку пристап на заведување на вработените, така што тие повеќе се ангажираат и стимулираат. Со харизматичното лидерство секоја фирма или организацијата може да одговори на предизвиците во иднина.

¹⁵ Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective, 23(1), 32-58.

¹⁶ Bennis, W. (2000). *Managing the dream: Reflections on leadership and change*. Cambridge, MA: Perseus Books.

¹⁷ House R. J. and Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3, 81–108.

¹⁸ Приспособено според авторот



Практични согледувања и емпириски истражувања

Успешното лидерство им дава право на своите членови доброволно да го прифатат предизвикот на обезбедување иднина за себе и за организацијата којашто ја претставуваат. Лидерите се најдобри кога тие ги повикуваат другите да се соочат со авантурата на брзо менување на условите.¹⁹

Оттука, преферирањето на харизматичното лидерство е поврзано со неговата лична улога и работни задачи насочени кон исполнувањето на зацртаните цели во соодветната организација.

Харизматичните лидери постигнуваат повисоко ниво на перформанси преку стимулирање на начин на размислување, креативност, иновација и раст, како и преку обезбедување на насоки, управување и менаџмент, а со тоа и постигнување на успех во фирмата или организацијата.

Најдобриот начин да се изгради високо ниво на ангажираност на работната сила е преку развивање на харизматичниот потенцијал на лидерскиот тим. Со ваквиот начин на харизматично лидерство се доаѓа до успешна фирма. Еве два примери за карактеристиките на харизматични лидери на успешни фирми.²⁰

Jack Welch е добар пример за харизматичен лидер во светот на бизнисот. По неговото дипломирање, тој работел како хемиски инженер во GE во 1960 година. Во 1981 година тој станал најмладиот извршен директор на компанијата. Неговиот пристап кон оваа позиција бил преку создавање на лични и значајни односи. Тој се сретнувал со вработените и клиентите, разговарал со нив со цел да создаде позитивна атмосфера. Сепак, неговиот харизматичен стил на лидерство не значи дека тој избегнувал да работи кон визијата. Тој не се двоумел да ги намали трошоците, дури и ако тоа значело отпуштање на вработени, бидејќи неговата крајна визија била создавање на вреден и почитуван бизнис. Тој сакал да создаде компанија којашто ќе ги победи своите ривали. За да го направи ова, тој морал да отстрани сè што било просечно во неговата компанија. Иако ова значело дека и некои вработени морале да си заминат, тоа, исто така, значело и подобрување на комуникацијата во компанијата и нејзиниот развој.

Друг пример на високохаризматичен лидер во светот на бизнисот е покојниот Steve Jobs.²¹ Тој бил успешен и убедлив, придобил луѓе на кои тој навистина не им се допаднал, но сепак продолжиле да работат за него. Тој јасно истакнал силна и убедлива визија. Сакал посебно дизајнирани производи и често го принудувал тимот на дизајнирање за да се постигне тоа. Тој постојано ги споменувал неговите клучни цели и идеи во скоро сите негови говори за да ги осигура сите во компанијата дека ја знаат визијата. Исто така, тој не применувал една тактика на комуникација со неговите подредени. Тој ја менувал неговата реторика и фигуративниот јазик според публиката. Исто како што харизматичниот лидер го наоѓа вистинскиот мотив за неговите следбеници да учествуваат во визија, тој бил во можност предвреме да почувствува што сака народот од него.

Емпириско истражување

Заради согледување на состојбите со раководењето во организациите и притоа дали се применува харизматично лидерство во раководењето, се направи и емпириско истражување.

¹⁹ David R. Kolzow., (2014). Leading From Within: Building Organizational Leadership Capacity., p.227

²⁰ <https://www.cleverism.com/charismatic-leadership-guide/>

²¹ <https://www.cleverism.com/charismatic-leadership-guide/>

Истражувањето беше изведено преку анкетни прашалници во текот на април и мај 2017 година. Анкетните прашалници беа потполнети како од страна на испитуваните менаџерите, така и од страна на испитуваните вработени во одредени организации во Скопје. Беа поделени 30 анкетни прашалници на менаџерите од кои потполно на сите прашања одговорија 28 и 160 анкетни прашалници на вработените од кои со сите одговори беа комплетирани 151 анкета.

Основна цел на ова истражување е согледувањето на влијанието на раководењето, односно оформување на мислење дали се применува харизматично лидерство во истражуваните претпријатија и дали постои задоволство од раководењето кај испитуваните вработени.

Основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека примената на харизматично лидерство во раководењето со организациските субјекти овозможува поголема мотивираност на вработените, а со тоа и постигнување на подобри резултати во работењето.

Резултати од истражувањето

При емпириското истражување беа користени χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C), со цел за осознавање на содејството на исказите на испитуваните менаџери и вработени.

Како еден од најчесто применуваните тестови, χ^2 -тестот се користеше за испитување на разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.²²

Во следниот текст од овој труд е даден табеларен и графички приказ на добиените и обработени податоци и коментар поединечно за секое прашање.

Првото прашање гласеше: *Дали сметате дека менаџерот се одликува со вистински вредности (способности, знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени)?*

Табела 2. Дали менаџерот се одликува со вистински вредности?
Table 2. Does the manager have real values?

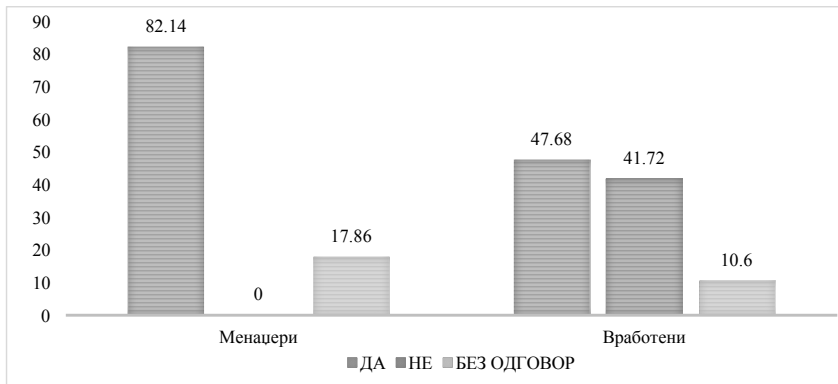
Прашање 1	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	%	N	%	N	%
Дали менаџерот се одликува со вистински способности (знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени)?	Да	23	82.14	72	47.68	95	53.07
	Не	0	0	63	41.72	63	35.20
	Без одговор	5	17.86	16	10,60	21	11.73
	Вкупно	28	100.00	151	100.00	179	100.00

²² Мицески Трајче, (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191



$$\chi^2 = 52,686$$

Сликвито одговорите на ова прашање се прикажани во графикон 1.



Графикон 1. Дали менаџерот се одликува со вистински вредности?

Chart 1. Does the manager have real values?

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека на првото прашање 82,14% од менаџерите во испитуваните компании сметаат дека истите се одликуваат со вистински способности (знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени), ни еден од нив не одговорил негативно, 17,86 % останале без одговор.

Додека, пак, 47,68% од вкупните испитувани вработени сметаат дека нивните менаџери се одликуваат со вистински вредности (знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени), 41,72% се изјасиле негативно, а 10,6% останале без одговор.

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање изнесува 52,686 што е поголемо од табличната вредност на χ^2 од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,457, што укажува на умерена меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Од податоците во табелата и во графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната слика за тоа дали менаџерите се одликуваат со вистински вредности (способности, знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени), постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Најголемиот дел од испитуваните менаџери одговориле потврдно, а додека пак поголемиот број од вработените не мислат така.

Второто прашање што беше поставено е: *Дали менаџерот во неговото раководење преферира харизматично лидерство со одлики на самодоверба, харизматичност, визија, пријатен однос, комуникативност и сл. ?*

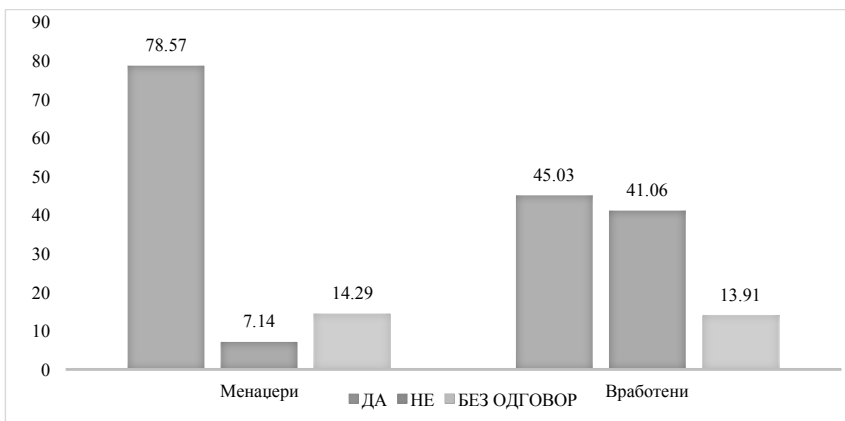
Табела 3. Табеларен приказ на прашањето за преферирање на харизматично лидерство во организацијата

Table 3. Tableview of the issue of preferring charismatic leadership in the organization

Прашање 2	Одговори	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	%	N	%	N	%
Дали менаџерот во неговото раководење преферира харизматично лидерство со одлики на самоверба, харизматичност, визија, пријатен однос, комуникативност и сл.	Да	22	78.57	68	45.03	90	50.28
	Не	2	7.14	62	41.06	64	35.75
	Без одговор	4	14.29	21	13.91	25	13.97
	Вкупно	28	100.00	151	100.00	179	100.00

$\chi^2 = 33,406$

Графичкиот приказ на одговорите на ова прашање е следниот:



Графикон 2. Графички приказ на прашањето за преферирање на харизматично лидерство во организацијата

Chart 2. Graphview of the issue of preferring charismatic leadership in the organization

Преку анализа на табела 2 и графикон 2 се гледа дека по однос на прашањето дали менаџерот во неговото раководење преферира харизматично лидерство со одлики на самоверба, харизматичност, визија, пријатен однос, комуникативност и слично, 78,57% од испитаните менаџери одговориле со „да“, 7,14% со „не“, а 14,29 % останале



„без одговор“. Додека пак од испитаните вработени 45,03% одговориле позитивно, 41,06 негативно, а 13,91% останале без одговор.

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање е 33,406 што е поголема од табличната вредност, од што произлегува заклучокот за неусогласеноста на исказите помеѓу двете групи на испитаници. Овде вредноста на χ^2 -тестот е најголема по сите останати прашања. Коефициентот на контингенција има вредност 0,421 што покажува умерен интензитет на меѓусебна поврзаност на одговорите.

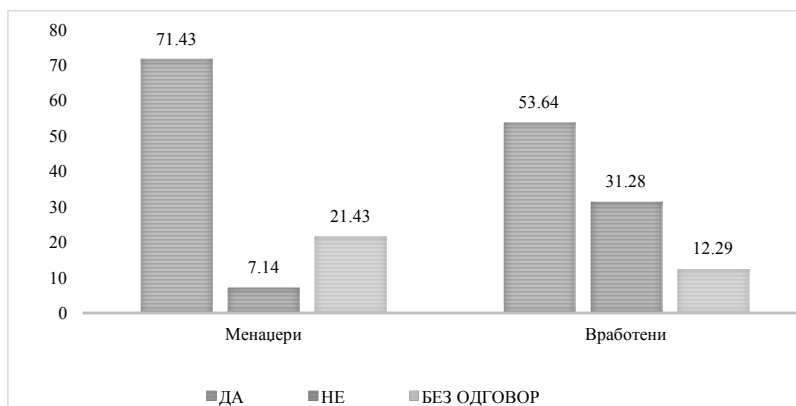
Иако поголем дел од менаџерите сметаат дека при процесот на контрола сите се еднакви, односно при третирањето нема исклучоци за никој, сепак вработените со нивните одговори ни даваат малку поинаква слика за ова. Според нив еднаквоста е на малку пониско ниво. Според анализите по ова прашање можеме да заклучиме дека основната хипотеза која гласи дека само правилното извршување на процесот на контрола, еднаквата вклученост на сите заинтересирани страни доведува до успех во работењето се отфрла.

Третото прашање е: *Дали менаџерот доволно ги мотивира вработените за да бидат креативни и целосно посветени на работата?*

Табела 4. Табеларен приказ за мотивирање на вработените во организацијата
Table 4. Tableview of motivating employees in the organization

Прашање 3	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	%	N	%	N	%
Дали менаџерот доволно ги мотивира вработените за да бидат креативни и целосно посветени на работата?	Да	20	71.43	81	53.64	101	56.42
	Не	2	7.14	54	35.76	56	31.28
	Без одговор	6	21.43	16	10.60	22	12.29
	Вкупно	28	100.00	151	100.00	179	100.00
$\chi^2 = 24,978$							

Следи графичкиот приказ на ова прашање:



Графикон 3. Графички приказ за мотивирање на вработените во организацијата
Chart 3. Graphview of motivating employees in the organization

Обработката на добиените одговори на менаџерите и вработените по наведеното прашање покажува дека 71,43% од менаџерите сметаат дека доволно ги мотивираат вработените за да бидат креативни и целосно посветени на работата, а 7,14 % не го сметаат тоа, додека пак 21,43% заокружиле „без одговор“. Од испитуваните вработени, 53,64 % заокружиле позитивно за ова прашање, 31,28% не се согласуваат со тоа, а 12,29% останале без одговор.

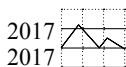
Пресметаната вредност на χ^2 -тестот за ова прашање е 24,978 и се разликува од табеларната вредност (5,991). Коефициентот на контингенција изнесува 0,333 и покажува дека интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените и во овој случај е многу слаб.

Податоците, како од табеларниот и графичкиот приказ така и од добиената вредност на пресметаниот χ^2 -тест по ова прашање, покажуваат дека не содејствуваат одговорите на испитаните менаџери и вработени, при што може слободно да се каже дека и овде не е задоволена основната хипотеза.

Без разлика што поголем дел од менаџерите се уверени дека доволно ги мотивираат вработените за да бидат креативни и целосно посветени на работата, сепак кај вработените овој процент е помал. Со оглед на тоа дека менаџерите се првите личности и основни фактори за мотивирање на вработените, очигледно е дека тие самите не би се негирале, па затоа скоро во најголем број одговориле позитивно.

Како општ заклучок по емпириското истражување би било дека од вкупно сумираните податоци и пресметаните статистички показатели вредностите на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција јасно се гледаат значајните разлики во исказите на менаџерите и на вработените.

Ваквата состојба се потврдува и со пресметаните вредности на χ^2 -тестот за сите прашања кои се движат од 24,978 до 43,021 > 52,686 (според кои заклучивме дека исказите на менаџерите и вработените не содејствуваат) и коефициентот на контингенција што се движи од 0,33 до 0,45 < 0,5 (кој ни покажува дека поврзаноста на одговорите на двете групи испитаници е слаба). Со тоа не е исполнета основната хипотеза која гласеше дека примената на харизматично лидерство во раководењето со организациските субјекти овозможува поголема мотивираност на вработените, а со тоа и



постигнување на подобри резултати во работењето, па затоа е потребно поголемо посветување и обука на менаџерите од областа на современото раководење со фокус на харизматично лидерство.

Преферирање на харизматичното лидерство во водењето на организацијата

Харизматичните лидери се лидери кои ги инспирираат и воодушевуваат вработените и влеваат мотивација и посветеност.

Еден ефективен лидер *инспирира возбуда кај следбениците* и им влева заеднички *ентузијазам* и страст за постигнување на реална идеја или план.²³

Овие лидери се влијателни, бидејќи тие инспирираат поголема доверба. Тие промовираат ентузијазам, затоа што и самите се ентузијастички. Тие имаат цел, бидејќи имаат план и тие се во можност да го споделат тој план на начин што ги охрабрува и другите да ги поддржат. Исто така, за секој препознатлив харизматичен лидер клучно е *убедувањето*, а нивните добро развиени социјални вештини ќе им помогнат да се стекнат со следбеници. Тие ги следат овие лидери на кои лично им се восхитуваат.

Харизматичните лидери *идентификуваат области* што можат да се подобрат. Тие често се препознаваат и по својата иновативност, при што може да се зголеми продажбата или перформансите на организацијата. Тие заработуваат повеќе, се промовираат многу често и имаат поголемо задоволство од работата, а бидејќи се гледаат како тимски играчи тие се пофалени како супериорни лидери.

Како препознатливи *можности за спроведување на харизматичното лидерство* во водењето на организацијата, некои автори ги истакнуваат: *присуството*, *моќта* и *топлината*²⁴ а со тоа и нивни дополнителни карактеристични можности.

Присуството се смета дека е главна компонента на харизма, на основа врз која сè друго е изградено. Но, доколку присуството е основа врз која почива харизмата, тогаш моќта и топлината се работи врз чија основа тоа се гради.

²³ Bell, R. M. (2013). Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 66-74.

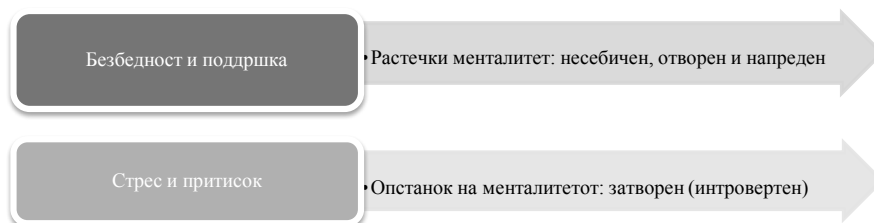
²⁴ Olivia Fox Cabane., (2012). *The Charisma Myth: How Anyone Can Master the Art and Science of Personal Magnetism*, p.23

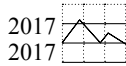


МОЌ	ПРИСУСТВО	ТОПЛИНА
<ul style="list-style-type: none"> • ОПТИМИЗАМ (Харизматичните лидери се оптимисти, среќни и инспирираат мотивација кај другите) • ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА И ЕМПАТИЈА (Харизматичните лидери ги контролираат своите чувства и се во согласност со оние на другите) 	<ul style="list-style-type: none"> • ПРОДОРЛИВ ЈАЗИК И ГОВОР НА ТЕЛОТО, ДОМИНАНТНОСТ ВО СРЕДИНАТА (Харизматичните лидери го управуваат нивниот простор, помагајќи им да се појават и да се чувствуваат повеќе присутни) • ПРИЈАТНО НАМЕТЛИВ (Харизматичните лидери комуницираат за нивните потреби, но не на конфликтен начин и со почит кон другите) • ДОВЕРЛИВ (Харизматичните лидери се сигурни во своите способности, идеи и верувања и ги инспирираат истите кај другите) 	<ul style="list-style-type: none"> • ДАРЕЖЛИВ (Харизматичните лидери се фокусираат на друго лице, правејќи го тоа лице да се чувствува ислушано. Со помагање на другите, тие го подигнуваат расположението во нивното окружување) • ГЕНИЈАЛЕН И АВТЕНТИЧЕН (Харизматичните лидери не поминуваат само „преку предлозите“. Нивните пофалби и понуди за помош се искрени)

Слика 3. Три можности на харизматично лидерство
Figure 3. Three opportunities of charismatic leadership

Харизматичните лидери поттикнуваат раст, преку посветеност и работење. Лидерот треба да биде „вистински и автентичен“, да ветува и да остварува работи што можат да се остварат; треба да биде „оптимист“, а не да се жали за процесите во бизнисот; треба да биде „сигурен“ и „наметлив“, а не да се сомнева во себе и во својот избор. Доколку преовладуваат негативните особини, тие ќе поттикнат страв на несигурност. Тогаш, тоа ќе поттикне тимот да се повлече од „опстанок на менталитетот“. Харизматичните лидери, прикажувајќи оптимизам, самодоверба и великодушност, ќе ги наметнат овие карактеристики во нивниот тим, помагајќи им на вработените да одржат висок морал и висока самопочит, како и чувство на припадност. Овој начин на размислување „ние сме заедно“ создава чувство на *сигурност и безбедност*, дури и во тешки ситуации.





Слика 4. Безбедност и поддршка vs стрес и притисок
Figure 4. Safety and support vs stress and pressure

Харизматичните лидери поттикнуваат соработка, бидејќи знаат дека соработката и позитивната работна клима водат кон успех. Харизматичните лидери се во можност да поттикнат безбедно и негувано опкружување во кое кај поединците ќе развие отворено и несебично однесување.

Харизмата е моќна работа која може да придонесе за големи придобивки, но во никој случај не смее да биде злоупотребена.

Моќта, присуството и топлината, како три дела се подеднакво важни. Не е добро еден лидер да има „присуство“, но да му недостасува „моќ“ за да ги заврши работите. Или пак некој лидер да поседува „присуство“ и „моќ“, но да му недостига способност да изгради односи преку „топлина“.

Харизматичниот лидер воспоставува јасни цели и структурирани стимулации. Тој е стратешки вешт и интерперсонално квалификуван за менување на обемот и големината на организацијата во согласност со состојбите во опкружувањето.²⁵

Заедничко разбирање за главните можности и за она што е организацијата и каде истата се движи е особено важно со брзите промени на пазарот и зголемувањето на конкуренцијата.

ЗАКЛУЧОК

Харизматичното лидерство е творба на харизматичните лидери кои преферираат огромна визија и чувство за остварување на поставените цели, способности за јасно и ефективно комуницирање, напор за дофат на визијата, способност да ги мотивираат другите да се приклучат во исполнување на стратегијата и визијата, конзистентни и фокусирани кон целите, исполнети со самодоверба во себе и инспиративност кон другите и воопшто етички и морално настроени како кон работата, така и кон вработените и потрошувачите.

Харизматичните лидери ја сакаат сегашноста и мислат на иднината. Тие имаат способност да ја артикулираат визија за иднината. На визијата се гледа како способност да се замислат различни и подобри услови во иднината, како и начини истите да се постигнат.

Тие ги трансформираат потребите, стремежите и вредностите на следбениците од фокусот на личен интерес кон фокус на колективен интерес. Тие произведуваат емоции, енергија и возбуда која предизвикува кај следбениците да направат значајни лични жртви во интерес на мисијата. Имено, харизматичните лидери постигнуваат повисоко ниво на перформанси преку стимулирање на начин на размислување, на креативност, иновација и раст, и преку обезбедување на насоки, управување и менаџмент, а со тоа постигнување на успех во фирмата или организацијата. Исто така, овие лидери градат повисоко ниво на ангажираност преку промена на фокусот во рамките на својот тим или организација од личен интерес кон заеднички интерес.

Харизматичните лидери идентификуваат области што можат да се подобрат. Тие преземаат иницијатива да создадат нови околности и предизвици на status quo, одбивајќи да се потпрат на минатото.

²⁵ Jay A. Conger., and Beth Benjamin., (2000). Building Leaders, How Successful Companies Develop The Next Generation



Како препознатливи можности на харизматичното лидерство кои имаат огромно позитивно влијание врз секоја форма на бизнис организацијата и особено значајни се: присуство, моќ и топлина. Присуството се смета дека е главна компонента на харизма, на основа врз која сè друго е изградено. Но, доколку присуството е основа врз која почива харизмата, тогаш моќта и топлина се работи врз чија основа тоа се гради.

При спроведувањето на одредена обука или програма за развој, од суштинско значење е да се започне со формирање на модел на компетентност или рамка на соодветни знаења, вештини и способности. На тој начин ќе се овозможи идентитетот на лидерот да се усогласи со потребите на организацијата. Употреба на структурирани програми за обука и/или учење преку искуство може да биде успешна алатка за континуиран и одржлив развој на лидерството.

Денес, доколку поединците и организациите сакаат да успеат во една турбулентна бизнис клима, неопходно е континуирано да учат, а со тоа и да се надградуваат. Ова учење е имплементирано во овој труд кој вклучува потрага по нови и севкупни можности.

Користена литература

- Weber, M. (1947)., Max Weber: *The theory of social and economic organization*. T. Parsons (Ed.) and A.M. Henderson (Trans.) New York: The Free Press.
- Howell, J. M., and Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96
- Robert N. Lussier, Christopher F. Achua., (2010) *Leadership: Theory, Application, and Skill Development*, South-Western/Cengage Learning.
- Gary Yukl., (2010). *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson Education
<https://www.cleverism.com/charismatic-leadership-guide/>
http://www.huffingtonpost.com/anush-kostanyan/10-principles-of-effective-and-authentic-leadership_b_5686841.html
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. *Leadership: the cutting edge*
<http://www.quickbase.com/blog/master-these-12-skills-to-become-a-charismatic-leader>
- Department for Business, Innovation and Skills.(2012). A summary of the evidence for the value of investing in leadership and management development.
- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective, 23(1)
- Bennis, W. (2000). *Managing the dream: Reflections on leadership and change*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- House R. J. and Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3
- David R. Kolzow., (2014). Leading From Within: Building Organizational Leadership Capacity., p.227
- Bell, R. M. (2013). Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 66-74.
- Olivia Fox Cabane., (2012). *The Charisma Myth: How Anyone Can Master the Art and Science of Personal Magnetism*, p.23
- Jay A. Conger., and Beth Benjamin., (2000). *Building Leaders, How Successful Companies Develop The Next Generation*



УДК: 334.716:677]:005.584.1:303.725.2/.3(497.731)

Оригинален научен труд

**УЛОГАТА НА МЕНАџМЕНТ КОНТРОЛАТА ВРЗ РАБОТЕЊЕТО НА
КОМПАНИИТЕ
(СО ФОКУС НА ТЕКСТИЛНАТА ДЕЈНОСТ ВО ШТИП)**

Кристина Анчевска¹, Трајко Мицески²

Апстракт

Контролата претставува процес кој е насочен кон проверка во сите сфери на работните активности, споредување на остварените резултати со поставените стандарди, утврдување на разликите меѓу нив, како и преземање на потребните корективни акции за отстранување на отстапувањата. Таа е секојдневна активност, како на субјектите на менаџментот, така и на специјализираните организациски единици или индивидуални професионални личности.

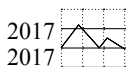
Во основа контрола треба да претставува клучна детерминанта за успехот во целокупното работење, затоа е потребно процесот на контрола да биде дефиниран со поставувањето на целите кон кои се стреми компанијата. Во тој поглед умереноста треба да биде главна карактеристика на системот на контрола и истиот да претставува мотивирачки поттик на сите менаџери и вработени, кој реално ќе укажува како на позитивните активности и резултати, така и на евентуалните грешки при работните активности, однесувањата и резултатите на работењето.

Во трудот се направени теоретски и емпириски истражувања, обработка на добиените одговори на испитаниците, нивна пресметка според X^2 - тестот и коефициентот на контингенција, и истите се прикажани табеларно и графички.

Клучни зборови: *процес, проверка, стандарди, однесување, резултати, укажување.*

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, kristina.ancevska@ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, trajko.miceski@ugd.edu.mk



**“THE IMPACT OF MANAGEMENT CONTROL OVER THE SUCCESSFUL
OPERATION OF COMPANIES
(with particular reference to the textile business in Stip)”**

Kristina Anchevska³, Trajko Miceski⁴

Abstract

Control is a process that is aimed at checking in all spheres of work activities, comparing the results with set standards, establishing the differences between them and taking the necessary corrective actions to eliminate the discrepancies. It is a daily activity as the subjects of management and specialized organizational units or individual professional figures.

Basically control should be a key determinant of success in the overall operation, and therefore it is necessary the control process to be defined by setting goals pursued the company. In this regard moderation should be the main feature of the control system and it represents a motivating incentives to all managers and staff who will actually referred to as the positive actions and results, and any errors in work activities, behaviors and results of operations .

In the paper are made theoretical and empirical research, processing of the answers of the respondents, according to their evaluation χ^2 - test and coefficient of contingency, and same are reported in tables and graphics.

Keywords: *process, check, standards, behavior, performance, implications.*

Вовед

Секој организациски деловен субјект има потреба од контролата, бидејќи работат луѓе со различни карактери, различни интереси, различни сопствени цели и различни погледи кон иднината.

Доколку секој поединец совесно си ја извршува работата во компанијата, тогаш нема потреба од контрола. Но, поаѓајќи од фактот дека понекогаш се прават ненамерни грешки или несовесни постапки на поединци кои не можат или не сакаат да дејствуваат во интерес на компаниите, потребно е да постои контролата како регулатор на сите отстапувања од планираните тековни активности.

Колку е поголема компанијата, толку е поголема потребата од применување на дефиниран вид на контрола, но ваквата ситуација не ги исклучува и помалите компании. Исто така, важна детерминанта е дефинирањето и примената на соодветниот вид на контрола, во зависност од ситуацијата и од можните проблеми. Ова ќе придонесе за откривање на отстапувањата и навремено преземање на потребните мерки за спречување или намалување на штетите врз компаниските активности. На овој начин, компаниите без поголеми пречки можат да се движат по патеката за полесно реализирање на своите цели со поголеми успеси во секој домен од работењето.

³ Faculty of Economics, University Goce Delcev-Stip, kristina.ancevska@ugd.edu.mk

⁴ Faculty of Economics, University Goce Delcev, trajko.miceski@ugd.edu.mk



Преку контролата се гледа степенот на постоење на ефикасноста и ефективноста во работењето на компаниите. Кога има контрола, со сигурност може да тврдиме дека има и компании со ефикасно и ефективно работење.

Поради фактот за огромната важност на контролата како менаџмент функција и нејзината клучна улога во успехот на секоја компанија, одлучив детално да ја преработам како тема на овој магистерски труд.

Процес на контрола

Контролата може да се дефинира како проверка на сегашните перформанси со однапред дефинирани стандарди содржани во плановите, со цел обезбедување на адекватен прогрес и задоволителни перформанси, истакнува Едвард Френсис⁵.

Процесот на контрола претставува споредување на остварените резултати со поставените стандарди, утврдување на разликите меѓу нив, како и преземање на потребните корективни акции за отстранување на отстапувањата. Денес на овој процес се гледа како на процес на согледувања, додека порано фазите на контрола се преземале само доколку се појават грешки во работниот процес.

Фази во процесот на контрола

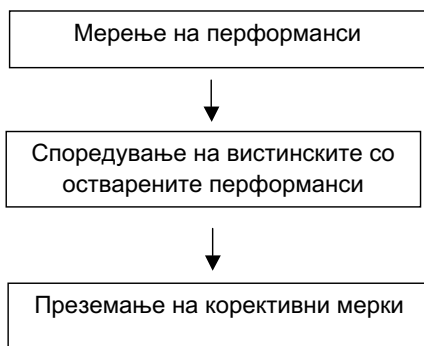
Во процесот на контрола, без оглед на тоа што се контролира и кој се контролира, се потенцираат четири фази и тоа: *поставување стандарди, мерење на перформанси, споредување на вистинските перформанси со планираните и преземање на корективни мерки*⁶ (слика 1).

Фази во процесот на контрола

↓
Поставување стандарди
↓

⁵ Едвард Френсис Леополд Бреч бил британски менаџмент консултант и автор на книги за управување со теорија и пракса, познат по неговата работа на историја на управувањето.

⁶ Robert J. Mockler (1972), *The management control process*, page 71



Слика 1. Фази во процесот на контрола⁷
Figure 1. Stages in the process control

Поставувањето стандарди е првата и почетна фаза. Стандардите претставуваат критериуми според кои се мерат резултатите, норми за остварување на целите, односно тие се конкретни активности или однесувања кои се неопходни за посакуваните цели. Тие се поставени нивоа на квалитет и квантитет кои служат за извршување на контролата.

Како почести стандарди се јавуваат: квантитет, квалитет, временските стандарди, однесувањето и стандарди за цена, за приходи, за профитабилност, стандарди за удел на пазарот и за продуктивност. Стандардите можат да бидат мерени во немонетарни резултати, како на пример: лојалност, добра волја или привлекување на клиентите. Едни од позначајните стандарди се следниве групи:

1) *Физички стандарди* – Овие стандарди се користат за контрола на оние перформанси кои можат да се изразат во физички мерни единици, на пример во: во процесот на производство, ангажираност во услуги и сл.

2) *Стандарди за трошоци* – Овие стандарди се поврзани со трошоците на производство на добра или услуги, како на пример: планирани вкупни трошоци по единица производ, планирани директни трошоци по единица производ итн.

3) *Стандарди на капиталот* – Овие стандарди претставуваат вредносно изразени нормативи кои се однесуваат на инвестираниот капитал, како што се: однос на нето долг и нето вредност, однос на фиксно и вкупно инвестирање, однос на готовината и достасаните плаќања и сл.

4) *Стандарди на приходот* – Овие стандарди се парични вредности и се однесуваат на приходите на компанијата остварени од продажбата на добра и услуги, како што се: планиран вкупен приход, планиран приход од продажба на добра и услуги и сл.

5) *Стандарди на програмата* – Овој вид на стандарди се користат кај изготвување на одредени проекти, како што се изградба на нови фабрики, унапредување на квалитетот на производите или унапредување на продажбата, обука на вработените и сл. Овие

⁷Robert J. Mockler (1972), *The management control process*, page 72



стандарди во себе мораат да ги содржат времето, трошоците и квалитетот при изготвувањето на проектот.

б) *Недопирливи стандарди* – Покрај горенаведените стандарди, денес во современото работење сè повеќе се применуваат и одредени правила и норми до коишто вработените мораат да се придржуваат, а се однесуваат на нивоата на морал, ставовите, потоа односи со јавноста, имиџ на компанијата, развој на вработените и сл.

Многу автори сите стандарди ги делат на две основни групи: *објективни* и *субјективни*. Во групата на објективни стандарди се вклучени оние кои можат прецизно да бидат изразени во соодветната мерна единица, додека субјективни стандарди се оние за кои не може да се утврдат објективни стандарди т.е. не може егзактно да се измерат.

Постојат поголем број на методи при поставувањето на стандарди, а меѓу најкористени во практиката се: историскиот метод, компаративниот метод, техничкиот и субјективниот метод⁸.

- *Историскиот метод* на поставување на стандардите се базира на искуството, односно на остварените резултати од минатото.

- *Компаративниот метод* како основа за поставување на стандарди го зема искуството на сличните компании или слични организациски единици.

- *Техничкиот метод* ги поставува стандардите врз основа на техничките карактеристики на елементите на производство преку претходно утврдени стандарди за различните видови на работни единици.

- *Субјективниот метод* на поставувањето на стандарди се заснова на искуството на менаџерите.

За да се остварат целите на контролирањето, непходно е да се води грижа и за основните принципи при поставувањето на стандардите.

Во практиката како најчесто употребувани се јавуваат следниве три принципи⁹:

- 1) *Стандарди треба да се постават за сите раководители* – овој принцип претставува еден вид на барање за одговорност за соодветните стандарди на секој раководител на секоја организациска единица.

- 2) *Да се постават стандарди за сите стратески активности* – ова е вториот принцип кој бара да се утврдат сите стратески активности кои ќе се преземаат и за сите тие да се постават стандарди.

- 3) *Стандардите да се поврзани со одговорните центри* – како последен, но не и помалку важен, е овој принцип кој наложува поврзување на контролните стандарди со одговорните центри во компанијата, така што секој центар ќе биде одговорен за резултатот што е во неговиот домен или во негова функција.

Мерењето на перформансите е втората фаза од процесот на контрола и претставува еден вид предуслов за извршување на третата фаза, која е клучна во целиот процес. Мерењето инволвира споредба помеѓу она што навистина е постигнато и она што се сакало да се постигне. Избраните единици или мерила е потребно да бидат добро дефинирани, јасни и лесно препознатливи и да бидат единствени и хомогени во текот на процесот на мерење.

⁸ Robert J. Mockler (1972), *The management control process*, pages 89-103

⁹ Jeff Prince, Michael Baye, *Managerial Economics and Business Strategy* (2013) 8th Edition, pages 287-352



Bob Kimball наведува дека мерењето на перформансите зависи од работата на следните три фактори¹⁰:

1. Топ менаџментот,
2. Организациона структура и сметководство и
3. Политики и процедури.

Топ менаџментот ги дефинира стандардите за економските перформанси за сите одделни единици, како и техниките за утврдување и споредување на остварените перформанси со поставените стандарди. Основни средства за мерење на перформансите на најниските нивоа на управувачката структура обезбедуваат формалната организациона структура и сметководството. Од друга страна, формалните политики ја дефинираат областа за контрола, како и процедурите кои треба да се користат за мерење на перформансите.

Мерењето на перформансите може да се извршува во различни временски интервали во зависност од карактерот на перформансите кои се мерат.

За да биде ефикасна оваа фаза на мерење на перформансите, неопходно е мерењето да се одвива придржувајќи се до одредени основни принципи и тоа¹¹:

- *Мерењето мора да биде директно поврзано со стандардите.* Она мерење кое не е директно поврзано со стандардите дава ирелевантни информации кои само водат кон зголемување на трошоците и ја намалуваат ефективноста.

- *Мерењето на примерокот како перформанс мора да биде репрезент за целината.* Мерењето на вкупната маса на елементи во одделни случаи е нефункционално и непотребно, па затоа се мери само дел од контролираната целина т.е. примерокот.

- *Мерењето мора да биде сигурно и валидно.* Сигурноста се согледува во стабилноста на мерењето за целото време каде што истите услови треба да доведат до исти резултати. Валидноста наведува на вистинско мерење на она што се и што ќе се мери, затоа што погрешното мерење носи погрешни информации и лоша контрола.

Перформансите можат да бидат мерени според следниве начини¹²:

1) *Стратегиски контролни точки* - Не е возможно да се провери сè што е направено, па поради тоа е неопходно да се изберат стратегиски контролни точки. Меѓу позначајните од тие стратегиски точки за секое работење се:

а) *Приход* - тој претставува важна контролна точка, бидејќи доколку приходот е надвор од одредените очекувања тоа сигнализира дополнителни испитувања на причините и преземање на соодветни корективни дејства.

б) *Трошоци* - вкупните и оперативните трошоци е потребно да се пресметаат и постојано да се почитуваат и да се внимава на поставените очекувања.

в) *Квалитет на производ* - до поставените стандарди за квалитет е потребно да се придржуваат сите, особено оние кои се инволвирани во процесот на преработка на храна, производство на автомобили, на лекови итн.

¹⁰ Bob Kimball (2004), *The book on management*, pages 77-122

¹¹ Chuck Williams (2015), *MGMT: Principles of management* 8th Edition pages 88-103

¹² Chuck Williams (2015), *MGMT: Principles of management* 8th Edition pages 334-343



г) *Отсуство од работа* – постојаното отсуство од работа на вработените има сериозни последици врз опкружувањето и врз условите за работа. Преголемото отстапување од планираните отсуства мора темелно да се испита.

д) *Споредбена статистичка анализа* - работењето на една компанија може солидно да се спореди со работењето на друга компанија или други компании од истата или слична индустрија или општо со индустрискиот просек.

ѓ) *Лично набљудување* - може да биде од формален или неформален аспект при примената во одредени различни ситуации.

Споредување на вистинските перформанси со планираните перформанси е трета фаза и е активниот дел и клучната фаза од целокупниот процес.

Претходните две фази: *поставувањето на стандарди и мерењето на перформанси* претставуваат подготвителен дел од процесот. Но, оваа фаза е целосна одговорност на менаџментот кој треба да направи споредба меѓу вистинските перформанси наспроти оние кои претходно биле поставени.

Споредбата е полесна и едноставна доколку стандардите се добро поставени, а резултатите точно измерени и мерните единици на поставените стандарди и перформансите се еднакви. Во спротивно, споредбата може и да се искомплицира доколку се бараат субјективни проценки. Во праксата, отстапувањата се редовна појава, затоа многу важно е утврдувањето на прифатлива, толерантна граница на отстапувањето. Сепак мора да постои и границата на толеранција на отстапувањата од планираните (стандардите) каде што не може многу да се влијае на крајниот резултат. Ваквата дозволената граница на отстапување се утврдува уште во процесот на изготвување на стандардите.

Доколку во оваа фазата на споредба се забележат отстапувања меѓу стандардите и перформансите, тогаш менаџментот е потребно да ги проучи¹³:

- причините за отстапување;
- ефектите од отстапување;
- големината на отстапување;
- позитивните или негативните отстапувања.

За компанијата, секое помало отстапување од планираното не претставува проблем. Проблемот се јавува само тогаш кога ќе настанат недозволените отстапувања кои се вон границата на толеранција, па поради тоа менаџерите не мораат, ниту можат да реагираат на секое отстапување, а особено на оние помалите кои немаат никакво влијание на работниот процес. Менаџерите треба да реагираат кога се надминува границата на толеранција.

Значењето на примена на контролата

Значењето од примената на контролата во една компанија може да се согледа преку следниве нејзини позитивни ефекти¹⁴:

¹³ Samuel C. Certo, S. Trevis Certo (2016), *Modern management :Concept and skills* 14th Edition page 425

¹⁴ Albrecht Deyhle, Alfred Blazek, Klaus Eiselmayr (2011), *Controlling and the controller*, pages 154-202



1) *Го редуцира ризикот* - контролата го елиминира ризикот од неусогласеноста на вистинските перформанси со главните цели на организацијата и ја регулира работата за да се обезбеди постигнување на целите.

2) *Основа за идни дејства* - контролата обезбедува информации и факти до менаџментот за управувањето и планирањето кога работата е завршена. Преку евалуацијата, контролата дава насоки за неповторливи активности во иднина.

3) *Големина на бизнисот* - во бизнисите кои се од поголем размер не е возможно да се работи без соодветни политики, процедури и квалитет на добрата. Поради тоа, во компаниите од поголем обем е потребна контролата за решавање на секојдневните проблеми.

4) *Објект за координација* - управувањето и координацијата меѓу деловните активности и вработените е многу значајна. Овде контролата има улога на посредник меѓу вработените и нивните активности за обезбедување на вистинските информации во остварувањето на целите.

5) *Упростување на надзорот* - системот на контролата ја олеснува задачата на надзорникот во управувањето со неговите подредени, затоа преку контролата станува поедноставно надгледувањето на вработените за да го следат вистинскиот пат.

6) *Одржување на децентрализацијата* - системот на контрола му помага на топ менаџментот да ги прошири границите на децентрализација без да ја изгуби контролата. Кога сите политики, информации, процедури и цели им се јасно соопштени на вработените од страна на раководството, тогаш кај вработените се развива самодоверба за решавање на проблемите.

Општ е заклучокот дека контролата е неопходна во секој организациски субјект, без разлика на нивото на образование или способности на кадрите и вработените.

Емпириско истражување

За поцелосно осознавање на влијанието на менаџмент контролата врз ефикасноста и ефективното работење на компаниите, покрај теоретско истражување се користеше и емпириско истражување.

Резултатите од истражувањето се добиени како резултат на спроведените анкетни прашалници во текот на јануари и февруари 2017 година. Сите анкетни прашалници беа пополнети реално, без притисоци и со слобода за избирање на одговор според нивно сопствено мислење, како од страна на менаџерите, така и од страна на вработените во компаниите од текстилната индустрија во Штип.

Како основна цел на ова истражување е согледувањето на влијанието на менаџмент контролата во работењето во истражуваните претпријатија и укажување на нејзина правилна примена, која дава огромни бенефити во секој домен на компанијата активност.

Основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека само правилното извршување на процесот на контрола, еднаквата вклученост на сите заинтересирани страни доведува до успех во работењето.

Како методи кои се применија во истражувањето се: анализа, анкета, компарација и статистички пресметки.



Резултати од истражувањето

При емпириското истражување беа користени χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C), со цел постигнување на посакуваните резултати.

Како еден од најчесто применуваните тестови, χ^2 -тестот се користи во случаи кога податоците добиени од емпириското истражување се изразени во фреквенции или ако можат да се сведат на фреквенции. Тестот се користи кога треба да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции¹⁵.

Во следниот текст од овој труд е даден табеларен и графички приказ на добиените и обработени податоци и коментар поединечно за секое прашање.

Прво прашање: *Дали сметате дека правилно се врши контролата во Вашата организација?*

Табела 1.1. Табеларен приказ на првото прашање и добиените одговори за истото

Table 1.1. Table of the first question and the answers to the same

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџер		Вработен	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека правилно се врши контролата во Вашата организација?	Да	25	84	37	60
	Не	4	13	15	25
	Без одговор	1	3	9	15
	Вкупно	30	100	61	100
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 23,579					

Сликвито е прикажано во графикон 1.

¹⁵ Мицески Трајче, (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип, стр. 154-191;



Графикон 1. Графички приказ на првото прашање и добиените одговори за истото

Chart 1. Graphic presentation of the first question and the answers to the same

Од резултатите претставени во табела 1 и графикон 1 на првото прашање се гледа дека 84% од менаџерите во испитуваните компании сметаат дека контролата во нивните организации се врши на правилен начин, 13% не се согласуваат со тоа и 3% се без одговор. Кај вработените, 60% од вкупните испитувани сметаат дека контролата се врши правилно, 25% не се согласуваат, а 15% се без одговор.

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање изнесува 23,579 што е поголемо од табличната вредност на χ^2 од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,325 што укажува на умерена меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација за правилното вршење на контролата во организацијата, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Додека поголем процент од менаџерите сметаат потврдно, наспроти нив се вработените кои во помал процент го мислат тоа.

Анализирајќи ги добиените резултати можеме да кажеме дека споредната хипотеза дека за остварување на придобивките кои ги нуди контролата е потребно од почеток до крај нејзино правилно извршување се отфрла.

Второ прашање: *Дали при процесот на контролирање, сите се третирани подеднакво?*

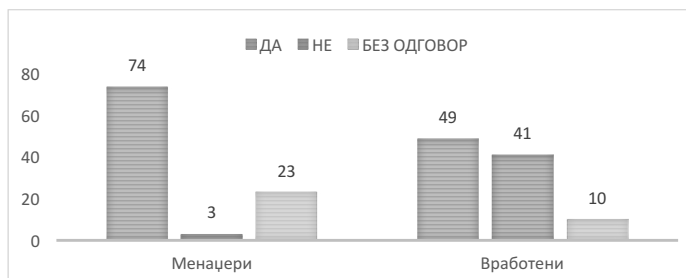
Табела 2. Табеларен приказ на второто прашање и добиените одговори за истото

Table 2. Table of the second question and the answers to the same

2. Дали при процесот на контролирање сите се третирани подеднакво?	Да	22	74	30	49
	Не	1	3	25	41
	Без одговор	7	23	6	10
	Вкупно	30	100	61	100
Пресметаниот χ^2-тестот изнесува: 43,021					

Графикон 2. Графички приказ на второто прашање и добиените одговори за истото

Chart 2. Graphic presentation of the second question and the answers to the same



Преку анализа на табела 1.2 и графикон 1.2 согледуваме дека по однос на прашањето дали при процесот на контрола сите се третирани подеднакво, 74% од менаџерите сметаат „да“, само 3% не го сметаат тоа и 23% останале без одговор. Кај вработените 49% се согласни со потврден одговор, 41% сметаат дека не се третирани подеднакво, а 10% се без одговор по ова прашање.

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање е 43,021 што е поголема од табличната вредност, од што произлегува заклучокот за неусогласеноста на исказите помеѓу двете групи на испитаници. Овде вредноста на χ^2 -тестот е најголема по сите останати прашања. Коefициентот на контингенција има вредност 0,421 што покажува умерен интензитет на меѓусебна поврзаност на одговорите.

Иако поголем дел од менаџерите сметаат дека при процесот на контрола сите се еднакви, т.е. при третирањето нема исклучоци за никој, сепак вработените со нивните одговори ни даваат малку поинаква слика за ова. Според нив еднаквоста е на малку пониско ниво. Според анализите по ова прашање, можеме да заклучеме дека основната



хипотеза која гласи дека само правилното извршување на процесот на контрола, еднаквата вклученост на сите заинтересирани страни доведува до успех во работењето се отфрла.

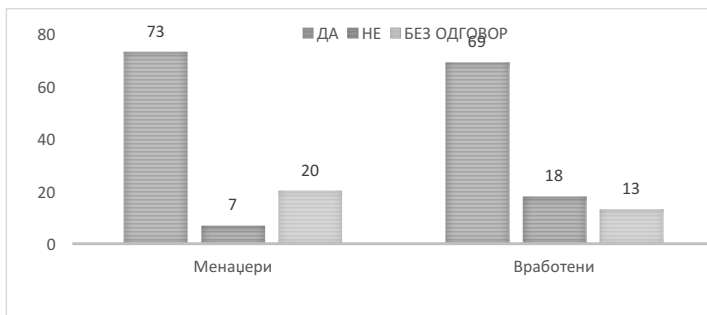
Третото прашање е: *Дали сметате дека со спроведената контрола се влијае на успешноста на работењето на организацијата?*

Табела 3. Табеларен приказ на третото прашање и добиените одговори за истото

Table 3. Table of the third question and the answers to the same

3. Дали сметате дека со спроведената контрола се влијае на успешноста на работењето на организацијата?	Да	22	73	42	69
	Не	2	7	11	18
	Без одговор	6	20	8	13
	Вкупно	30	100	61	100
	Пресметаниот χ^2-тестот изнесува: 6,438				

Следи графичкиот приказ:



Графикон 3. Графички приказ на третото прашање и добиените одговори за истото

Chart 3. Graphic presentation of the third question and the answers to the same

Од добиените резултати на одговорите на менаџерите и вработените по наведеното прашање се гледа дека 73% од менаџерите сметаат дека со спроведената контрола се влијае на успешноста на работењето на организацијата, само 7% не го сметаат тоа, а 20% останале без одговор. Од вкупните анкетирани вработени, 69% се согласни по ова прашање, 18% не се согласуваат со тоа, а 13% се без одговор.

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање е 6,438 и се разликува од табеларната вредност (5,991). Коэффициентот на контингенција кој изнесува 0,177 го покажува

интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените и во овој случај тој е многу слаб.

Од табеларната и графичката анализа и од χ^2 -тестот по ова прашање може да заклучиме дека основната хипотеза се отфрла. Иако поголем дел од менаџерите се уверени дека со спроведувањето на контролата во компанијата се влијае на успехот во работата, сепак кај вработените овој процент е помал. Со оглед на тоа дека менаџерите се оние кои одговараат за спроведувањето на контролата, сосема оправдана е и нивната согласност во поголем процент по ова прашање.

Од вкупно сумираните податоци и пресметаните статистички показатели јасно се гледаат значајните разлики во исказите на менаџерите и на вработените.

Ова дополнително се потврдува и со пресметаните вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција за секое прашање.

Ваквата состојба се потврдува и со пресметаните вредности на χ^2 -тестот за сите прашања, кои се движат од 6,438 до 43,021 > 5,991 (според кои заклучивме дека исказите на менаџерите и вработените не соодествуваат) и коефициентот на контингенција што се движи од 0,177 до 0,421 < 0,5 (кој ни покажува дека поврзаноста на одговорите на двете групи испитаници е слаба). Со тоа се отфрлаат нашите поставени хипотези, основната и споредните поставени хипотези.

Преферирање на активности за правилно креирање систем на контрола

Во креирањето и изборот на правилниот приод кон компаниските активности, менаџерите имаат обврска да обезбедат правилен систем на контрола кој компанијата ќе ја доведе во позиција на конкурентска предност, со своите квалитетни производи и организациски однесувања во секој поглед.

Ефикасниот и ефективниот менаџмент треба да креира посебен приод кој постојано го следи квалитетот на добрата и услугите и негово константно унапредување, бидејќи само со посебен акцент на детерминантата квалитет компанијата може да се соочи со бурната и сложена средина. Овде е многу важен менаџментот на целосен квалитет, кој треба да заземе посебно место во приодот на менаџерите кон активностите кои се однесуваат на квалитетот на производите, бидејќи алатките и техниките кои ги овозможува тој ја диференцираат компанијата од останатите и овозможува намалување на бројот на грешки и штети. Ефикасноста и ефективноста се главни термини во поставувањето и мерењето на перформансите на компанијата. Додека ефективноста ја движи организацијата кон своите цели и постигнување успех, ефикасноста ги остварува истите тие цели по најниска можна цена и со најмалку направени грешки и пројавени проблеми.¹⁶

Впрочем, успешен процес на контрола е оној кога менаџментот ќе биде убеден дека управувањето се случува без поголеми непријатни изненадувања, а оценката за тоа колку добро се одвивал процесот на контрола се покажува во иднина.

¹⁶ Flamholtz E., 1996, Effective Management Control: Theory and Practice (Boston, MA: Kluwer)



Затоа, менаџментот на организацијата при изборот на систем на контрола треба да се грижи за креирање на умерен, сеопфатен и соодветен систем на контролирање кој ќе биде во координација и поддржување на мисијата, визијата и целите на компанијата, при што:

- Да се настојува на трошоците да се гледа не само како ставка на минимизирање, туку и како стапка на разумно инвестирање заради постигнување долгорочни користи¹⁷;
- Да се развива постојана меѓузависност со реализирањето на тековните и на идните работни активности на компанијата;
- Да се обезбеди правилно разбирање и поддржување на избраниот систем на контрола од страна на менаџерите и вработените, преку промена на нивното однесување кон нивните задачи и активности;
- Флексибилноста и точноста треба да бидат главни особености на системот;
- Да се обезбедуваат корисни информации преку кои ќе се оценува ефикасноста на човечките, материјалните и финансиските ресурси;
- Да се обезбеди активно вклученост на вработените во сите акции на системот кои се од клучно значење за успехот во работењето, а да ги избегнуваат оние кои се со негативни последици;
- Да се прави правилна распределба на обврските на менаџерите и вработените за процесите на надгледување и контролирање;
- Да се води грижа за континуирано зајакнување на системот со сите негови најјакни карактеристики;
- Да се обрнува посебно внимание на сите позитивни, а посебно на негативните појави и и да се врши анализа од страна на менаџерите за спречување на нивно повторно појавување;
- Да се внимава на исклучоците кои доведуваат до намалување на ефикасноста и ефективноста;
- Да се врши постојано усовршување и иновирање на системот на контрола, со цел да се одговори на предизвиците од интерното и екстерното окружување и сл.

Со правење напори за имплементација на ваков модел на систем на контрола кој ќе ги има горенаведените особености, компанијата ќе биде многу чекори напред во ефикасното и ефективното работење. На овој начин ќе се елиминира непотребниот и неекономичниот надзор од страна на менаџерите и ќе се зајакне времето како фактор. Во суштина, системот на контрола обезбедува дека сите важни фактори се движат по правилната насока и по вистинското темпо. Системот на контрола ќе даде гаранција дека ресурсите се добиваат и користат ефикасно и ефективно во остварувањето на целите на компанијата.

¹⁷ Kimura S. and Mourdoukouta P. (2000), Effective integration of management control systems for competing in global industries, *European Business Review*, Volume 12 . Number 1, pages. 41-45.



Користена литература

1. Albrecht Deyhle, Alfred Blazek, Klaus Eismayer (2011), *Controlling and the controller* ;
2. Bob Kimball (2004), *The book on management* ;
3. Chuck Williams (2015), *MGMT: Principles of management* 8th Edition;
4. Flamholtz E., 1996, *Effective Management Control: Theory and Practice* (Boston, MA: Kluwer);
5. Мицески, Трајче, (2009). *Здравствена статистика и анализа на податоци*, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип;
6. Robert J. Mockler (1972), *The management control process* ;
7. Samuel C. Certo, S. Trevis Certo (2016), *Modern management: Concept and skills* 14th Edition;
8. Kimura S. and Mourdoukouta P. (2000), *Effective integration of management control systems for competing in global industry*;
9. Jeff Prince, Michael Baye, *Managerial Economics and Business Strategy* (2013) 8th Edition.

ПРИОРИТЕТНИ АКЦИИ
Стефан Василев,¹ Ристо Фотов²

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
Stefan1988vasilev@gmail.com

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

Апстракт

Преференцијалните акции, како и обичните акции, ги сочинуваат екстерните извори на трајниот капитал на деловниот субјект. Овие акции имаат карактеристики на обврзници и обични акции што ги прави хибридни извори на финансирање. Преференцијалната дивиденда се исплаќа од добивката по оданочување, односно од нето добивката, исто како и кај дивидендата на обичните акции. Приоритетното право на принос и средства (во случај на ликвидација), во однос на обичните акции, укажува на значително помал ризик на вложувањето на преференцијалниот, во однос на обичниот акционер.

Клучни зборови: *хибрид, дивиденда, капитал.*

PRIORITY SHARES

Stefan Vasilev¹ Risto Fotov²

¹Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
Stefan1988vasilev@gmail.com

²Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
risto.fotov@ugd.edu.mk

Abstract

The priority shares and ordinary shares compose the external sources of the permanent capital of the business entity. These shares have the characteristics of bonds and ordinary shares, which makes them hybrid funding sources. Preferential dividend is paid from profits after tax, ie net profit, as well as the dividend by the ordinary shares. The priority right of contribution and assets (in the case of liquidation), in terms of ordinary shares indicates a significantly lower risk of preferential investment, in terms of the ordinary shareholder.

Key words: *hybrid, dividend, capital.*

1. Вовед

Преференцијалните акции, како и обичните акции, ги сочинуваат екстерните извори на трајниот капитал на деловниот субјект. Овие акции имаат карактеристики на обврзници и обични акции што ги прави хибридни извори на финансирање. Преференцијалната дивиденда се исплаќа од



добивката по оданочување, односно од нето добивката, исто како и кај дивидендата на обичните акции. Ако не се исплати фиксна преференцијална дивиденда, не постои опасност од банкротирање на деловниот субјект, а тоа не значи истовремено неизвршување на обврските од облигациониот однос, како што е случај доколку не се исплати камата. Ова, исто така, укажува на сличност со обичните акции. Некои од основните карактеристики на преференцијалните акции се: право на принос и средства, номинална вредност, кумулативна дивиденда, конвертибилност, право на глас, партиципација и некои други специфични карактеристики.

Приоритетното право на принос и средства (во случај на ликвидација), во однос на обичните акции, укажува на значително помал ризик на вложувањето на преференцијалниот, во однос на обичниот акционер. За да се сочува тоа право можат да се преземаат различни мерки. Така, на пример, наредната продажба на хартии од вредност не би можела да се изврши без согласност на имателите на преференцијалните акции. Преференцијалните акционери можат да побараат минимално ниво на акумулирање на нето добивка пред исплатата на дивидендата на обичните акции. Исто така, тие често можат да бараат одржување минимален степен на ликвидност со цел да се осигураат ликвидните средства за исплата на доспеаните преференцијални дивиденди.

1.1. Карактеристики на преференцијалните акции

Секоја преференцијална акција има номинална вредност којашто, всушност, претставува утврден износ кој треба да им се исплати на имателите на преференцијални акции во случај на ликвидација на деловниот субјект. Доколку деловниот субјект во еден или повеќе периоди не е во можност да исплаќа дивиденда врз основа на преференцијалните акции, правото на оваа дивиденда се кумулира, а исплатата на дивидендата се врши кога за тоа ќе постојат услови, што укажува на тоа дека обврските за исплата на дивиденда врз основа на преференцијални акции не застаруваат. Односно не е возможно да се изврши исплатата на дивиденда врз основа на обични акции сè додека не се исплати заостанатата дивиденда врз основа на преференцијални акции. Тоа значи дека воведувањето на кумулативна дивиденда спречува изигрување на преференцијалните позиции коишто ги имаат имателите на преференцијалните акции. Акумулирањето на преференцијалната дивиденда доведува до проблем со обичните акции, односно до задржување на исплатата на дивиденда врз основа на обичните акции. Овој проблем би можел да се реши со компромисен договор со имателите на преференцијални акции за постапката на рекапитализација. На овој начин од деловниот субјект тие може да добијат обични акции чијашто вредност одговара на износот на заостанатата преференцијална дивиденда. Колкава ќе биде пазарната вредност на тие акции во прв ред зависи од стапките на раст на нето добивката и дивидендата. На овој начин, деловниот субјект може да започне нормално да ја исплаќа дивидендата врз основа на обични акции, а исто така ќе има и чиста ситуација во поглед на билансот на состојба.

Една од важните карактеристики на преференцијалните акции е конвертибилноста, што значи дека имателот на овие акции може да ги конвертира во обични акции на истиот деловен субјект. Правото на нивна конверзија може да се оствари само во определени рокови и под определени услови, што се прецизираат при емисијата. Импателите на преференцијални акции некогаш добиваат право да гласаат при изборот на директор на деловниот субјект. Така, на пример, од вкупно 7 директори на деловниот субјект тие имаат право да изберат 2, но важно е да се



напомене дека ова право можат да го остварат само во случај доколку за определен временски период (на пример 6, 8, 10 квартали) не им била исплатена преференцијална дивиденда.

Многу ретка карактеристика на преференцијалните акции е партиципацијата. Во тој случај имателите на преференцијални акции можат рамноправно со имателите на обични акции да учествуваат во распределбата на нето добивката, откако ќе бидат исплатени преференцијалните и обичните дивиденди. За да дојде до емисија и продажба на преференцијалните акции мора да постојат поволни околности. Ако во еден временски период постојат поволни околности за емисија на обврзници, тогаш деловниот субјект на тој начин ќе прибира капитал, а додека пак во друг временски период тоа ќе го прави преку емисија на обични акции. Меѓутоа, во определени посложени услови емисијата на преференцијални акции би можела да биде компромисно решение.

Кога граничниот профит на деловниот субјект е доволно голем, т.е. поголем од износот којшто е потребен за да се покријат преференцијалните дивиденди, би можело да се искористи дејството на ливериџот, но кога профитот и продажбата се изложени на големи флукуации, финансирањето од долговите со фиксна камата може да биде премногу ризично. Преференцијалните акции, во тој случај, можат да се сметаат за среќен компромис. Висината на релативните трошоци на финансирањето, исто така, ја определува емисијата на одделните видови хартии од вредност. Кога пазарната цена на обичните акции е релативно ниска, односно кога цената на капиталот прибран преку овој извор на финансирање е релативно висока, се препорачува финансирање преку емисија на преференцијални акции. Доколку вистинските сопственици (обичните акционери) сакаат да ја задржат контролата над деловниот субјект, а финансирањето и долговите можат да претставуваат голем ризик, тогаш обично се практикува емисија на преференцијални акции.

1.2. Предности на приоритетните акции

Емисијата и продажбата на преференцијални акции за деловниот субјект којшто ги емитува имаат неколку предности во однос на емисијата на останатите хартии од вредност. Спротивно на обврзниците, кај коишто се плаќа фиксна камата којашто не може да се одложува, преференцијалната дивиденда (која исто така претставува фиксно плаќање) може да се одложува. Покрај тоа, емисијата на преференцијални акции не бара заложување на имотот на деловниот субјект, така што тој може да служи како залог при емисија на обврзници, кога тоа би се покажало како поволна алтернатива. Со оглед на фактот што преференцијалните акции, главно, немаат рок на доспевање може да се каже дека се работи за пофлексибилни хартии од вредност во однос на обврзниците. Со емисијата на преференцијални наместо обични акции, во случај кога постои тенденција на пораст на нето добивката, се обезбедува повисок принос (дивиденда) за вистинските сопственици на деловниот субјект, додека емисијата на обични акции би условила еднаква партиципација на дополнителните акционери како во добивката, така и во управувањето со деловниот субјект.

Преференцијалните акции се поскап извор на финансирање во однос на обврзниците и од причина што постои различен третман на преференцијалната дивиденда и каматата при оданочувањето. Каматата се плаќа од добивката пред оданочување и се намалува основницата за оданочување, а преференцијалната дивиденда се плаќа од нето добивката, така што нема заштеди во оданочувањето, што овој извор на финансирање го прави значително поскап во однос на обврзниците. Купувањето преференцијални акции наместо обврзници им обезбедува на купувачите



поголем принос, додека пак купувањето на овие, наместо обични акции ги штити акционерите од загуба којашто би настанала со евентуална ликвидација на деловниот субјект, бидејќи имаат приоритетно право не само на добивка, туку и учество во наплата од стечајна маса кога деловниот субјект е во ликвидација. Од гледна точка на вложувачите, преференцијалните акции имаат неколку недостатоци. Пред сè, се работи за ограничен принос. Флукуацијата на цената на преференцијалните акции е поголема во споредба со онаа кај обврзниците. Исто така, нема законска принуда за исплата на преференцијална дивиденда, во случај кога акционерското друштво работи со загуба.

1.3. Пазарна цена на приоритетните акции

Пазарната цена на преференцијалните акции може да се пресмета како однос помеѓу годишната дивиденда за приоритетната акција што има фиксна вредност и бараната стапка на принос (дисконтната стапка).

Заклучок

Тоа што може да се заклучи е дека акционерскиот капитал претставува доста комплициран и скап извор на финансирање на деловните субјекти, пред сè, поради тоа што постојат низа административни проблеми проследени со дополнителни трошоци т.н. флотациони трошоци, со кои би се соочиле потенцијалните корисници на овој извор. На пример, промената на правната форма, регистрацијата на акции, воведувањето на праксата на корпоративно управување и сл. се процеси коишто бараат определен временски период и предизвикуваат значителни трошоци. Овој извор на финансирање е доста скап, но мораме да констатираме и дека акционерското друштво не е обврзано да исплаќа дивиденда, бидејќи за тоа не постои законска обврска. Во тој случај акционерите би очекувале да дојде до зголемување на пазарната цена на акциите и на тој начин (преку нивна продажба) да реализираат капитална добивка, како елемент на својот принос. Меѓутоа, проблемот е во очекувањата на потенцијалните инвеститори кои за да вложат средства во купување акции, мораат да имаат примамливи стапки на принос. Емисијата на акции, исто така, е поврзана со високи трошоци како и со неизвесност за нејзината успешност во случај на неповолни политички и економски состојби во земјата на деловниот субјект. Сепак, сите предности коишто ги нуди овој извор на финансирање ни дава за право да веруваме дека сè поголем број деловни субјекти ќе се одлучуваат за прибирање на финансиски средства, користејќи го пазарот на капитал.

Користена литература

1. Abdul R.Mohamed N., Working capital management and profitability, 2007
2. Eric D., Finansijska trzista i instrumenti, drugi izdanje, Cigoje Stampa, Beograd, 2003
3. Превала Ш., Финансирање на бизнисот, Агенција академик, Скопје, 1996
4. Витанова Г., Финансиски пазари и институции, Економски факултет, Прилеп, 2003
5. Јовановски П., Финансиски пазари и институции, Скопје 2006



УДК: 364-787.9-624(497.7)

Стручен труд

ФИНАНСИСКАТА ОСНОВА НА ЗДРАВСТВЕНИОТ СИСТЕМ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Бојана Гилова,¹ Ристо Фотов²

Апстракт

Во овој труд се анализира начинот на финансирање на здравствениот систем во Република Македонија, неговата организираност, начинот на функционирање на одделни сегменти во здравството и постоечките модели на здравствено осигурување. За потребите на овој труд, направена е емпирска анализа на здравствените системи во некои земји од Европската Унија, како што се: Хрватска и Австрија, направена е споредба, утврдени се сличностите и разликоста. Според направената анализа, има доста сличности во здравствените системи на посочените земји, како што се: организираноста, начинот на плаќање за здравствените услуги и собирањето средства за финансирање.

Клучни зборови: *финансирање, здравствен систем, Бизмарков модел, Беверџ модел, ефикасен систем, примарно, секундарно и терцијерно ниво на здравствена заштита.*

Abstract

In this master's thesis its talking about the way finansing the health system in the country, its organization and the functioning of certain segments in healthcare and which models of health insurance exist. For the purposes of this paper made an empirical analysis of health systems. Some EU countries, such as Croatia and Austria made the comparison is determined that the similarities and differences in health care systems. According to the analysis, organization of the health system, payment for health care services, collection of funds to finance the health system has a lot of similarities in the health systems, and they are faced with similar problems. Each health systems efforts in achieving the set objectives, the adoption of reforms and their proper implementation, providing funding for health care.

Keywords: *financing, health system, Bismarck model, Beveridge model, efficient system, primary, sekundrnu and tertiary levels of care.*

Вовед

Во овој труд се анализира начинот на финансирање на здравствениот систем во Република Македонија, неговата организираност, начинот на функционирање на одделни сегменти во здравството и постоечките модели на здравствено осигурување. Здравствената заштита ја сочинуваат мерки, активности и постапки за зачувување и унапредување на здравјето, права и обврски што се остваруваат со здравствено осигурување, мерки, активности и постапки кои ги преземаат медицинските установи за зачувување на здравјето кај населението, спречување на болестите, како и раното откривање и навремено и ефикасно лекување со примена на современи стручно-медицински активности. Во Република Македонија, со Законот за здравствена заштита, на сите граѓани им се обезбедува остварување на загарантирани права, утврдени потреби и интереси на општеството.

За целите на овој труд е направено истражување за функционирањето на здравствените системи во Хрватска и Австрија, со кои е спореден македонскиот здравствен систем,

¹ Бојана Гилова, магистрант, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, bojana_aleksova@yahoo.com

² Проф. д-р Ристо Фотов, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, risto.fotov@ugd.edu.mk



детектирајќи сличности, проблематики, решенија на проблеми, предлог-мерки, преземени реформи, како и нивна правилна имплементација, во насока на постигнување на квалитетна здравствена заштита. Резултатите што се постигнати од веќе спроведените реформи на здравствениот систем во Австрија им овозможуваат на граѓаните, корисници на здравствени услуги да ги уживаат благодетите на моделот на социјално осигурување и еднаков пристап до поквалитетни услуги. Според направената анализа, има доста сличности во здравствените системи на посочените земји, како што се: организираноста, начинот на плаќање за здравствените услуги и собирањето средства за финансирање.

1. Модели на здравствено осигурување

Првите форми на здравствено осигурување се јавуваат во втората половина на 19 век. Во 1883 година, во Германија, се донесува Закон за здравствено осигурување на работниците во случај на болест кој воедно претставува и прва форма на здравствено осигурување. Со овој систем населението користи бесплатна здравствена заштита односно одреден број здравствени услуги. Подоцна сите земји во Западна Европа го воведуваат овој систем кој и ден-денес се користи во Англија и во Италија, кој се финансира по пат на собирање даноци. Финансирањето на бесплатната здравствена заштита се врши преку задолжителното или пак во комбинација со доброволното здравствено осигурување што го плаќаат поединци и работодавци. Задолжителното здравствено осигурување се заснова врз принципите на заемност и солидарност.

• *Бизмарков модел*

Бизмарковиот модел е основан во 1883 година, а воедно претставува и најстар систем на здравствено осигурување, создаден во времето на канцеларот Ото вон Бизмарк. Главен извор на средства за здравствена заштита претставуваат средствата на социјално осигурување. Осигурувањето го плаќаат сите кои имаат каков било доход. Финансирањето на системот е од стапките на придонеси кои ги плаќаат работодавците, плаќањето на придонесите од страна на работници, како и трансфер од другите фондови. Работодавците и вработените плаќаат еднакви износи. Придонесите се собираат во болничките каси или осигурителните друштва и се целосно независни од државата, но се под државна контрола. Со задолжителното здравствено осигурување се покриени скоро сите граѓани со што им се обезбедува одреден пакет услуги. Моделот на Бизмарковиот систем за финансирање на здравството го имаат прифатено земјите: Словенија, Австрија, Германија, Франција, Белгија и Луксембург.

• *Бевериц модел*

Бевериц моделот претставува либерален систем на национално здравствено осигурување основан во 1942 година. На почетокот кај овој систем се развивале голем број независни фондови и покривале мал број население. Како извор на приходи овој систем користи даноци кои се собираат во државниот буџет. Државата ја има улогата во водењето и управувањето, таа е одговорна и за распределување на дел од буџетот за здравствена заштита, додека пак за распоредувањето на средствата се задолжени институциите на државната управа.³ Целокупното делување на здравствената дејност е базирано на лекар од општа медицина – матичен лекар. Лекарот по општа медицина склучува договор со одреден државен орган кој го одредува начинот на исплата и цените на услугите. Лекарот е платен по бројот на пациентите коишто го одбрале за свој матичен лекар и според бројот на извршени услуги. Освен по начинот на собирањето средства, овој модел се разликува од Бизмарковиот модел и по тоа што сите граѓани под еднакви

³ Ethik im Gesundheitssystem; Wallner, Jürgen, 2004, Wien



услови имаат право на здравствени услуги, а не само вработените. Бевериџ моделот се практикува во: Финска, Грција, Ирска, Италија, Шведска, Шпанија, Велика Британија, Данска и Португалија.

2. Здравствениот систем во Хрватска

Здравствената заштита во Хрватска, генерално, е на задоволително ниво, со подобрен квалитет на здравствени услуги што не може да се каже за оддалечените и граничните области како и за островите каде што стандардот на здравствена заштита е на пониско ниво. Министерството за здравство (МЗ) во Хрватска ја има улогата на менаџер во здравствениот систем, со надлежности кои значат управување со здравствената заштита, буџетирање, следење на здравствената состојба и здравствените потреби, едукација на здравствените работници и надгледување на процесот на реформа на здравствениот систем во Хрватска. Здравствениот систем во Хрватска има претрпено низа реформи во последните 20 години. По низа реформи што во изминатите 20 години се спроведени во Република Хрватска, таму здравствениот систем сè уште тежнее кон првенствено обезбедување средства за здравствена заштита и поквалитетна услуга за осигурениците.

Начинот на финансирање на здравствениот систем во Република Хрватска има за цел првенствено да обезбеди средства за здравствена заштита за да би можеле осигурените граѓани да добијат што поквалитетна здравствена услуга.

Хрватскиот здравствен систем е комбинација од Бизмарковиот модел којшто овозможува учество на граѓаните преку плаќање придонес за социјално осигурување или здравствена заштита, како и на Бевериџ модел кој го надополнува Бизмарковиот модел со потребните средства што доаѓаат од буџетот на државата⁴. Придонесите за здравствено осигурување се задолжителни за сите работници и работодавци, исто така преку вработени граѓани се осигурени и членовите на нивните семејства коишто не се вработени. Граѓаните коишто се носители на приватна дејност сами плаќаат придонеси и тие се и за нив задолжителни. Ризичните групи, како што се пензионерите и граѓаните со ниски приходи, се ослободени од плаќање на придонесите. Буџетот на хрватскиот Завод за здравствено осигурување е составен од придонесите што ги уплатуваат осигурените граѓани⁵. Дел од нив плаќаат дополнително додатно здравствено осигурување на комерцијални осигурителни компании, што не се понудени од страна на Заводот. Хрватскиот завод за здравствено осигурување нуди опција на дополнително здравствено осигурување за фиксен износ од 70 куни, без оглед на категоријата на којашто осигуреникот ѝ припаѓа.

3. Здравствениот систем во Австрија

Австрија има еден од најмодерните и најразвиените здравствени системи во светот. Австрискиот здравствен систем се заснова на моделот на социјално осигурување, со кој на сите граѓани се гарантира еднаков пристап до квалитетни здравствени услуги - без оглед на возраста, полот, припадноста, социјалниот статус или приходи. Главна карактеристика на австрискиот здравствен систем е дека 99,9 % од населението се покриени со здравствена заштита. Австрискиот здравствен систем се базира на задолжително социјално осигурување. Осигурените лица и членовите на нивните семејства имаат право на четири главни категории придобивки: здравствено осигурување, осигурување од незгода, пензиско осигурување и осигурување при невработеност.

Според Светската здравствена организација (СЗО), Австрија е рангирана на 9. место во светот. Дури 63.3% од испитаниците се изјасниле дека се прилично задоволни од здравствената заштита⁶. Главни принципи на кои се базира системот на здравствена заштита се: универзалност,

⁴ Nevenka Kovač, „Finansiranje zdravstva –situacija u Hrvatskoj“

⁵ <http://www.hzzo.hr/zdravstveni-sustav-rh/financiranje-zdravstvene-zastite/>

⁶ HEALTH CARE SYSTEMS IN THE EU, public health - Dr.med. Elke Jakubowski,



солидарност и достапност. Здравствениот систем се финансира врз основа на солидарност, односно еднаков пристап до здравствена заштита за целокупното население.

Австрискиот здравствен систем се финансира главно од комбинација на јавни приходи (од придонесите за социјално осигурување, преку даноци и приватни плаќања во форма на директна и индиректна партиципација). Социјалното осигурување е најважниот извор на финансирање на здравствената заштита. Придонесите се поврзани со нивото на приход, стапката на придонес е пропорционална на приходот. Фондовите (krankenkassen), исто така, добиваат придонеси за одредена група население, како на пример за невработените. Финансиски средства за здравствена заштита се собираат главно на регионално ниво и се собираат главно на децентрализирана основа, а се дистрибуираат преку механизам за финансиска еднаквост. Населението е покриено со основен пакет здравствени услуги, како и со медицински третман, терапевтски апарати, стоматолошки третмани и болничка здравствена заштита.

Предизвиците на системот на здравствена заштита се: прогресивното стареење на населението во Австрија и премин кон хронични заболувања што предизвикува обезбедување долгорочна нега и инвестирање во превентивна заштита⁷. Исто така, постои зголемена работа во насока на поефикасно обезбедување на болничките услуги, амбулантски услуги и зајакнување на улогата на примарната и амбулантно медицинската нега⁸. Се прават напори за зајакнување на капацитетите за управување на јавните болници, постојат проблеми во координацијата помеѓу болниците и примарната здравствена заштита, недостигот од медицински кадар, како и долгата листа на чекање за неитните интервенции.

4. Здравствениот систем во Република Македонија

По стекнувањето независност во 1991 година, Република Македонија има добро воспоставен здравствен систем, лесна достапност до здравствените установи, финансиски одржлив систем и со здравствено осигурување е покриено речиси целокупното население. Средствата за задолжително здравствено осигурување се обезбедуваат од придонесите во најголем дел од бруто-плати и надоместоци од плата на вработените, пензиите и надоместоци од пензиско и инвалидско осигурување, приходи на лица и средства на други обврзници на придонес, од дополнителен придонес во случај на повреда и професионално заболување, Буџетот на Републиката, камати и дивиденди и други приходи. Фондот работи во согласност со законската регулатива и претставува единствена осигурителна компанија која го спроведува задолжителното здравствено осигурување во Република Македонија. Со Законот за здравствена заштита се уредуваат правата од здравствена заштита на граѓаните, односите и правата од здравственото осигурување, постапката на користење на здравствената заштита и организацијата за здравствена заштита. Секој здравствен систем е организиран на три нивоа: примарно, секундарно и терциерно ниво.

Во последните 10 години во Република Македонија се донесени многу реформи и направил емпириско истражување во кое може да се согледа дали воведените новитети во македонското здравство се движат во вистинска насока, односно дали ги постигнуваат посакуваните ефекти. Направена е анкета, како со пациенти така и со лекари од примарно и секундарно ниво, дали и колку се задоволни од функционирањето на е-здравството во Република Македонија. Лекарите се задоволни од новиот електронски начин. Нивната констатација беше дека се скратува на време во однос на стариот начин на пишување рецепти и можат да посветат повеќе внимание на пациентите. Со електронскиот начин на закажување на термини се намалува долгото чекање по

⁷ Finanzierung des österreichischen Gesundheitswesens – eine Problemanalyse, Schmadlbauer H., 2005:

⁸ Austria: health system review, Hofmarcher M, Rack H (2006)



чекалните, но од друга пак страна општите лекари се соочуваат со недостиг на слободни термини за специјалистички и супспецијалистички прегледи и издавање на приоритетни упати. Од друга страна, пак, пациентите бараат да се даваат можност за повеќе термини, бидејќи тврдеа дека имаат малку време за преглед, била слаба организација на системот, нема доволно слободни термини и слично. Исто така, поради долго чекање за обезбедување слободен термин, од 5 до 6 месеци, потребни за да се направат сите испитувања, пациентите се откажуваат и посегнуваат по услугите што ги даваат приватните клиници. Ова го потврдува заклучокот дека реформите во нашиот здравствен систем не даваат сакани или очекувани резултати⁹. Од реализираните истражувачки активности може да анализираме дека има многу недостатоци и проблеми со кои се соочува системот и покрај сите напори кои се преземаат потребни се низа години за да се согледаат резултатите од донесените реформи.

5. Заклучок

Овој труд го елаборира финансирањето на здравствениот систем во Република Македонија и направена е теоретска анализа за начинот на организираност, функционирањето, финансирањето и идните стратегии на македонското здравство, а исто така направена е емпириска анализа во која е презентирano здравството во Хрватска и на Австрија.

Единствена цел на секој здравствен систем е да се обезбеди највисоко ниво на здравствена заштита на сите граѓани. Финансирањето на здравствената заштита се рангира помеѓу јавно и приватно. Кога властите овозможуваат најголем дел од лекарските услуги, најголем дел од трошоците се покриваат од даноците наплатени од стопанството и поединците. Кога приватниот сектор ги овозможува најголем дел од услугите на лекување, плаќањето за ваквите услуги вообичаено се врши директно од поединците и од приватните осигурители. Придонесите за здравствено осигурување се задолжителни за сите работници и работодавци, исто така преку вработени граѓани се осигурени и членовите на нивните семејства коишто не се вработени.

Здравственото финансирање подразбира не само методи за обезбедување средства за здравствена заштита, туку и нивна распределба. Главни учесници во здравствениот систем се: Владата, Министерството за здравство, Фондот за здравствено осигурување, здравствените установи, здравствените работници, социјалните институции и здруженијата на вработените.

Совршен здравствен систем не постои, но секој систем има една цел, а тоа е квалитетно здравство, одржлив финансиски систем, задоволен медицински персонал и задоволни пациенти.

Користена литература

1. Austria: health system review, Hofmarcher M, Rack H (2006)

⁹ Заједно до здравља, аустријски здравствен систем



2. *Das österreichische Gesundheitssystem*

3. Finanzierung des österreichischen Gesundheitswesens – eine Problemanalyse , Schmadlbauer H., 2005:
4. Ethik im Gesundheitssystem; Wallner Jürgen ,2004 ,Wien
5. HEALTH CARE SYSTEMS IN THE EU, public health - Dr.med. Elke Jakobowski,
6. Nevenka Kovač , Financiranje zdravstva –situacija u Hrvatskoj
7. <http://www.hzzo.hr/zdravstveni-sustav-rh/financiranje-zdravstvene-zastite/>
8. Заједно до здравља, аустријски здравствен систем.

УДК: 621.311:330.322(497.7)

Стручен труд

ПРОМЕНА НА СТРУКТУРАТА НА ПРОИЗВОДСТВОТО НА ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА И ПОТРЕБА ЗА ИНВЕСТИЦИИ ВО ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТСКИОТ СЕКТОР И ОБНОВЛИВИ ИЗВОРИ НА ЕНЕРГИЈА

Кирил Петрушевски¹, Ристо Фотов²

Анстракт

Од почетокот на деведесеттите години на минатиот век, а посебно во последните неколку години, најважното прашање за развојот на енергетскиот сектор во Македонија е недостатокот на инвестициски модел. Тоа е и една од причините за малиот број на нови енергетски капацитети во земјата. Поголемиот дел од постоечката енергетска инфраструктура во Македонија е изграден за време на втората половина од минатиот век. Моментална инвестициска стагнација, особено по одвојувањето од Југославија, е слабиот енергетски сектор кој е премногу зависен на увозот на енергенси и со тоа е неконкурентен во регионалниот пазар на енергија. Странските инвеститори доаѓаат и си одат од земјата. Соочувајќи се со различни правни и административни бариери мал број од нив се одлучува да инвестира, а со тоа бројни важни стратески енергетски проекти за Македонија остануваат нереализирани, чекајќи „подобри денови“.

Дополнително, и трговците на големо и индивидуалните потрошувачи се соочуваат со тешкотии во нивното работење и секојдневниот живот како резултат на слабото снабдување со енергија, нискоквалитетни преносливи и дистрибутивни системи, комбинирани со недостаток на енергија и неефикасно менаџирање на енергетскиот систем. Нови капацитети се имаат отворено во последните две декади, но тие не се доволни да ја задоволат зголемената побарувачка за енергија или да ја зацврстат енергетската *позиција на Македонија во регионот на Југоисточна Европа*.

Клучни зборови: *енергија, потрошувачи, стратегија, производство, инвестиции.*

Abstract

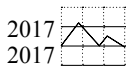
Since the early nineties of the last century, especially in recent years, the most important issue for the development of the energy sector in Macedonia is the lack of investment model. It's one of the reasons for the low number of new power plants in the country. Most of the existing energy infrastructure in Macedonia was built during the second half of the last century. Current investment stagnation, especially after the breaking up of Yugoslavia, is weak energy sector that is too dependent on energy imports and thus is uncompetitive in the regional energy market. Foreign investors come and go from the country. Facing various legal and administrative barriers a few of them decide to invest, and thus a number of important strategic energy projects in Macedonia remain unrealized, waiting for "better days."

In addition, both wholesalers and individual customers are facing difficulties in their everyday work and everyday life, resulting in low supply, low-quality in portable and distribution systems, combined with energy shortages and inefficient management of the energy system. New facilities have been opened in the last two decades, but they are still not sufficient enough to meet the growing demand for energy and to strengthen the energy position of Macedonia in the region of south-eastern Europe.

Keywords: *energy, customers, strategy, production, investment.*

¹ Кирил Петрушевски, магистранд, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, е-пошта: kire_petruševski@yahoo.com

² Проф. д-р Ристо Фотов: Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, е-пошта: risto.fotov@ugd.edu.mk



1. ВОВЕД

Во теоријата, инвестициите во енергетскиот сектор се интегрален дел од општата инвестициона политика на секоја земја. Сè додека енергијата е водечка сила на секоја индустрија, развојот на енергетскиот сектор и либерален пазар на енергија се области кои гарантираат стабилност и профитабилност на новите инвестиции. Исто така, социјалната стабилност на земјата зависи од квалитетот на снабдувањето со енергија по цена прифатлива за стандардот на потрошувачите.

За да се постигне претходното, улогата на државата во формулирањето на инвестициските политики, како и ефективноста на државниот апарат при нивната имплементација играат значајна улога. Успехот на проектите во енергетиката и привлекувањето на инвестиции во овој сектор зависи од: јасна правна рамка; консензус околу соодветните процедури и постоење на функционални институции на национално и локално ниво; како и постоење на промотивни активности и лобирање. Главна цел на оваа политика е да осигура побрз економски развој, одржлив развој на енергетскиот систем, конкурентна економија и, не помалку важно, обезбедување на благосостојба за сите жители.³

2. Инвестиции во електроенергетскиот сектор во Република Македонија

Во Македонија инвестициите во енергетскиот сектор се двостран проблем. Од една страна, тука е сеопфатната владина кампања за привлекување на нови инвестиции во земјата, а од друга страна имаме стари енергетски капацитети, неразвиена инфраструктура, слаби институции и некоординиран пристап кон инвестирањето во енергетиката.

Со „Стратегијата 2020“, до 2020 година се предвидува ревитализација и користење на постојните термоелектрани на лигнит и мазут за производство на електрична енергија со моќност од 1010 MW и изградба на една нова со моќност од 300 MW.

Се предвидува завршување на ревитализацијата и користење на постојните хидроелектрани (ХЕ) со инсталирана моќност од 581 MW и изградба на нови со вкупна инсталирана моќност од 690 MW. До 2020 година се предвидува искористување на природниот гас во три когенеративни постројки за производство на електрична енергија и топлина (ТЕ-ТО) со вкупно инсталирана моќност за производство на електрична енергија од 564 MW.

Со цел да се одржи кондиционата способност на постојните термоелектрани на лигнит, планирана е ревитализација на опремата на ТЕ Битола и ТЕ Осломеј со зголемување на нивната моќност за повеќе од 30 MW. Покрај тоа, потребно е вградување на системи за десулфуризација на чадните гасови до 31 декември 2017 година⁴, согласно со обврските кои произлегуваат од Директивата 2001/80/ЕС. Со оглед дека постојните термоелектрани на јаглен ќе бидат при крај на својот работен век потребно е да се спроведе детална техноекономска анализа за замена на ТЕ Битола 1 и 2 и ТЕ Осломеј со нова од 600 MW наместо нивна ревитализација и монтажа на системи за десулфуризација. Со тоа би се задоволеле еколошките барања од наведената Директива и поради повисокиот степен на полезно дејство би се намалила емисијата на стакленични гасови и би се заштедело значително количество на јаглен.

Потребна е и реконструкција на ТЕ Неготино со која би и се овозможила поголема флексибилност со цел да се зголеми нејзиното учество во електроенергетскиот систем во Македонија и истата да придонесе како за зголемување на производството на електрична енергија, така и за зголемување на стабилноста на системот со нејзиното вклопување во променливиот режим на работа. Во фазата на зголемување на флексибилноста на електраната потребно е да се направи надградба на управувачкиот систем и вградување на современ турбински регулатор кој би овозможил оваа електрана да се вклопи во регулациониот систем давајќи примарна и секундарна регулација на

³Ова се и основните премиси на Европската енергетска политика. “An energy policy for Europe”, [“Енергетска политика за Европа”], достапна на: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0001:FIN:EN:PDF>;

⁴Енергија, Списание на Електрани на Македонија, број. 20, година IX, декември 2016 година



целокупниот македонски електроенергетски систем. Во такви услови се зголемуваат капацитетите на системот и за прифаќање на поголема моќност на ветерни и сончеви електрани.

Имајќи ја предвид Директивата 1999/32/ЕС и поновата Директива 2009/28/ЕЗ, за редуција на содржината на сулфур во определени течни горива и Директивата за измена 93/12/ЕЕС, ТЕ Неготино ќе може да работи со планираната динамика без нарушување на обврските кои произлегуваат од Директивата 2001/80/ЕС. За да може да се реализира предвидената реконструкција на ТЕ Неготино и за да се вклучи во електроенергетскиот систем со редовна и профитабилна работа, потребно е да се присоедини на АД ЕЛЕМ.⁵

Во престојниот период планирано е комплетирање на ревитализацијата на хидроелектраните, вклучувајќи и инсталација на еден нов агрегат (втора фаза), со што нивната вкупна инсталирана моќност ќе се зголеми за околу 50 MW.

Периодот од 2010 до 2020 година се карактеризира со интензивно влегување во погон на нови ТЕ-ТО и хидроенергетските објекти.

Во сценаријата се претпоставува завршување на започнатите активности кај постојните хидроелектрани и тоа: зголемување на инсталираниот капацитет на ХЕ Матка и влегување во погон на ХЕ Св. Петка во 2010 година.

Влегување во погон на ХЕ Бошков мост, Луково поле со ХЕ Црн камен и ХЕ Галиште сè уште не е реализирано, додека активностите за ХЕ Градец (планирана за 2017 година) и ХЕ Чебрен (планирана за 2018-2019 година) се во тек.

При влегување во погон на ХЕ Чебрен, направена е поправка на факторот на оптоварување на конзумот од 60,7% во 2020 година на 65% во 2030 година, која се одвива постепено заради ангажирање на ХЕ Чебрен како потрошувач во ноќните часови кога работи во пумпен режим.

Последна од големите потенцијални хидроелектрани е ХЕ Велес која влегува во погон во 2021 година. Со изградба на планираните хидроелектрани во електроенергетскиот систем покрај постојните хидроелектрани со вкупна моќност од 581 MW ќе се вклучат и нови со вкупна моќност од 780 MW со што производството на електрична енергија од хидроелектраните ќе се зголеми за повеќе од два пати.

Во „Стратегијата 2020“ се планира изградба на двете најголеми хидроелектрани од Вардарската Долина ХЕ Градец и ХЕ Велес за кои постои техничка документација на ниво на идеен проект. Ова решение е најповолно од аспект на ерозијата и таложеење на наносите. Проектот *Вардарска Долина* е доста комплексен и бара солидна документација врз основа на која би се носеле соодветни одлуки. Во постојните идејни проекти и решенија како примарна намена планирана е пловност на реката Вардар, со што значајно инвестициски се оптоварува проектот. Во секој случај, пред да се почне со изградба на хидроелектраните на реката Вардар треба да се изгради нова современа пруга (со два колосеци) на релацијата Табановце – Гевгелија и тој проект да не ја оптоварува инвестицијата за хидроелектраните. Доколку се обезбедат инвеститори и се искористи поголем или целиот капацитет на Вардарската Долина тоа би ги зголемило производството на електрична енергија и стабилноста на електроенергетскиот систем на Македонија.

Малите ХЕ се земени интегрално со сите ОИЕ за производство на електрична енергија, со динамика на развој, на секои пет години влегување во погон на 45 MW со годишно производство од 90 GWh.

Со вака претпоставена динамика на градба на потенцијалните хидроелектрани, вкупните хидрокапацитети во Македонија (постојни и нови) до крајот на 2020 година би достигнале околу 1350 MW со просечно годишно производство од околу 2800 GWh.

Термоелектраните на гас со комбинирано производство на електрична енергија и топлина се земени со динамика на влегување во погон соодветно со активностите. ТЕ-ТО Скопје на АД Топлификација со инсталирана моќност од 234 MW влезе во погон во 2010 година, а ТЕ-ТО КОГЕЛ со инсталирана моќност од 30 MW во 2011 година. Третата гасна ТЕ-ТО ЕЛЕМ енергетика, од 300 MW, влезе во погон 2014 година.

⁵Директива бр. 2009/28/ЕЗ



Со овие активности се заокружува искористувањето на постојниот гасовод за производство на електрична енергија. Со изградба на предвидените три гасни ТЕ-ТО со вкупна инсталирана моќност од 564 MW можат максимално годишно да се произведат до 4000 GWh, за што се потребни 800 милиони Nm³ гас. За изградба на дополнителни ТЕ на гас, потребно е изградба на нови гасоводни линии до Македонија.

Во 2018-2019 предвидено е влегување во погон на ТЕ на лигнит од јамски коп со инсталирана моќност од 300 MW. Постојната инфраструктура во РЕК Битола дава одредена предност во однос на другите локации на нова ТЕ Битола 4.

3. Инвестиции во обновливи извори на енергија

Покрај во традиционалните енергетски извори во последните години во земјите од ЕУ постои голем тренд кон инвестиции во други видови на енергија, како што се обновливите извори на енергија и енергетската ефикасност. Овој тренд во Македонија е незначителен и се карактеризира со инвестициите во пилот-проекти од страна на меѓународните донатори како Светската банка, ЕБРД, УСАИД итн. Одржливоста на овие проекти е нивниот најголем недостаток, кој пак се должи на недостаток на сеопфатна владина финансиска и политичка поддршка. Затоа, процентот на нови инвестиции во Македонија е многу мал и променлив.

Иако, генерално е прифатено дека изворите на обновлива енергија (ОИЕ) не можат да ги решат сите проблеми со снабдувањето на енергија, неспорно е дека ОИЕ се интегрален дел од системот на енергетска сигурност. Затоа, инвестирањето во ОИЕ е важен знак за подготвеноста и чувствителноста на владата да изгради стабилен енергетски систем и да ја заштити околината. Со изградба на мали хидроелектрани, користејќи ја моќта на водата како обновлив извор на енергија земјата може да достигне одредено ниво на производство на електрична енергија преку локално производство, со што би се намалил увозот на електрична енергија во Македонија. Досега од трите тендери за концесија за малите хидроелектрани, само еден договор за концесија на 16 мали хидроелектрани беше потпишан со австриската компанија Енерџи зотер бау (Energie Zotter-Bau GmbH & Co KG).

Оваа инвестиција вредна 15 милиони евра обезбедува дополнителни 26.48GWh електрична енергија на мрежата секоја година.

Овој договор дел од поширок проект на владата за изградба на 400 мали хидроцентрали (SHPP) во Македонија, со вкупно инсталиран капацитет од 250MW и годишно производство од 1200GWh. Вредноста на проектот е проценета на 300 милиони евра, финансирањето ќе биде обезбедено преку меѓународен јавен тендер и концесиони договори со идни инвеститори.

Проектот е во тек, со два тендери веќе затворени, а третиот е на пат. Сепак, почнувајќи од првиот тендер во 2007 потпишувањето на концесионите договори се спроведува со постојано доцнење, затоа резултатот од инвестицијата во произведени kWh на електрична енергија е далеку од реализација.

Македонскиот потенцијал за искористување на алтернативни ОИЕ како ветерот, сончевата енергија и биомасата е неограничен. Нови инвестициски шеми се достапни за македонскиот пазар, а со развојот на технологијата за ОИЕ, проектите за производство на енергија од ОИЕ стануваат сè порентабилни и попривлечни.

Во сончевата енергија инвестициите се состојат од инсталирање на сончеви терминални колектори, како и првата сончева централа за производство на електрична енергија во земјата – „Соларен парк Кадино“, изградена од македонската компанија СИЕТО. Станицата се состои од 120 фотоволтаични (PV) плочи за производство на електрична енергија. Очекуваното годишно производство на електрична енергија е помеѓу 23 и 27MWh. Инвестицијата во соларниот парк е вредна 70.000 евра и според повластената тарифа на владата од 16 евроценти/kWh за електрична енергија произведена од фотоволтаици, инвеститорот ќе може да ја врати оваа инвестиција за шест и пол години. Произведената електрична енергија во сончевата централа ќе оди во дистрибутивната мрежа.⁶

⁶Инвестиции во енергетиката, Македонија како пример, Аналитика, септември 2009, Скопје

Кога станува збор за биомасата како извор на обновлива енергија, единствената инвестиција во Македонија е онаа на компанијата Макпетрол, која инвестира во производство на 30.000 тони биодизел годишно. Со цел да овозможи полесна продажба на биодизелот, Макпетрол изврши модернизацијата на нивните бензиски станици низ државата.⁷ Други инвестиции во биомасата вклучуваат проекти за производство на енергија од отпадот од земјоделие и стока. Постојат услови овие инвестиции од странски приватни инвеститори да бидат финансирани преку механизмот за чист развој при Кјото протоколот, но нивната реализација е несигурна во моментот.⁸

За разлика од сончевата енергија и биомасата кои имаат скромни почетоци, ветерот веќе започна со првото пласирање на електрична енергија на мрежата на македонскиот електроенергетски систем. Сè уште постојат неколку компании кои ја мерат брзината на ветерот во некои делови од земјата веќе неколку години, но освен ветерниот парк кај Богданци, сè уште никој нема развиено конкретни проекти за фарми на ветер. Инвестициите не се реализирани поради многу нерешени правни и технички прашања, вклучувајќи го реалниот апсорпционен капацитет на трансмисионата мрежа на МЕПСО, недостаток на точна мапа на ветерот на територијата на Македонија и недостаток на одржлива владина политика во врска со секторот за производство на електрична енергија од ОИЕ. Нови инвестициски можности се објавуваат, меѓу кои една од шпанската компанија Инвал која планира да изгради три ветерни турбини во Источна Македонија, близу до градовите Штип, Свети Николе и Крива Паланка, со вкупна инвестиција од 720 милиони евра. Иако овие најави најчесто завршуваат како медиумска пропаганда, доколку се реализираат, ќе бидат инвестиции од големо значење во секторот за енергија на ветерот за производство на електрична енергија во Македонија.⁹

Последниот важен дел од инвестициската мапа во Македонија е енергетската ефикасност (ЕЕ). Како резултат на недостатокот на специјални фондови во државниот буџет кои ќе ги финансираат ваквите проекти, ЕЕ во Македонија се финансира и имплементира од странски организации и донори. Кога станува збор за инвестициите во ЕЕ, ГЕФ проектот од Светска банка е проект кој ги финансира сите проекти кои вклучуваат имплементација на мерките за енергетска ефикасност во згради. Австриската влада низ нејзината Агенција за развој во Македонија, иста така, го финансира институционалниот развој и изградбата на капацитетот во енергетската ефикасност.¹⁰

4. Издигнување на јавната свест за штедење и за забрзано инвестирање во енергетската ефикасност

Секаде во светот енергетската ефикасност се смета дека е темел на солиден економски развој и заштита на животната средина. Подобрувањето на енергетската ефикасност при користењето на енергијата е приоритетно прашање кое сè повеќе се наметнува во земјите коишто се увозно зависни од енергија, со цел да се зголеми нивната енергетска независност а, се разбира, да ги намалат своите трошоци за енергија. Притоа, најголемо внимание се обрнува на мобилизирањето на јавноста, со цел да се изврши притисок врз оние кои се задолжени за водењето енергетска политика на секое владино ниво, вклучувајќи ги и учесниците на енергетските пазари, да ги трансформираат пазарите на енергија, со кои ќе обезбеди максимално енергетски ефикасни: инфраструктура, згради, транспорт и системи.

Штедењето на енергијата и енергетската ефикасност не подразбира само постојење законска регулатива, туку и индивидуална активност за нејзино подобрување, бидејќи најголемо влијание има човечкиот фактор за намалување на потрошувачката на енергија и за користење на енергијата на најрационален начин. Најголемиот дел од мерките за зголемување на штедење на енергијата и подобрување на енергетската ефикасност се однесуваат на домаќинствата и на комерцијалниот сектор, како сектори во кои постои најголем потенцијал за заштеда на енергија. Исто така, соодветен

⁷Инвестиции во енергетиката, Македонија како пример, Аналитика, септември 2009, Скопје

⁸http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php

⁹Инвестиции во енергетиката, Македонија како пример, Аналитика, септември 2009, Скопје

¹⁰Blagoja Stevanovski, Mile Spirovski, Mile Jonevski: "Dynamic characteristics of a DFIG wind turbine connected to the transmission power system of Republic of Macedonia", POWERENG Conference 2013, Istanbul



потенцијал постои и кај индустриските потрошувачи, кои и во моментот ги користат сите можни начини кои би довеле до подобрување на енергетската ефикасност и намалување на своите трошоци за енергија.¹¹

Огромни напори на овој план презема и Европската Унија преку мерки и активности, од кои најголемо значење има т.н. „Action Plan for Energy Efficiency: Realising the Potential“. Реализирањето на целта на овој план ќе овозможи заштеда на енергија од 20% во 2020 година, која е еквивалентна на 390M toe (ton equivalent energy, меѓународна ознака), со што ќе се даде голем придонес и во енергетиката и заштитата на животната средина. Конкретно, намалувањето на CO₂ емисиите за 780 Mt CO₂, претставува намалување за повеќе од двапати на CO₂ емисиите кое беше предвидено да го реализира ЕУ до 2012 година според Кјото протоколот. Со тоа се овозможи и заштеда на 100 милијарди евра за енергија на годишно ниво.¹² Со овој план се предлагаат низа мерки кои ќе доведат до намалување на трошоците за енергија, при што се предлагаат приоритетни чекори што веднаш треба да се преземат, како и останати мерки кои треба се иницираат постепено за период од шест години.

5. Заклучок

Инвестициите се двигател на економскиот раст и со нив се зголемуваат капиталните фондови, изразени во градежни работи, опрема, залихи и пораст на производниот капитал. Растот на капиталот, пак, е услов за раст на вработеноста, и на доходот.

Инвестициите претставуваат неопходен услов за остварување на прогрес, односно напредок и реализација на постојаното настојување на човекот да завладее со природните сили и истите да ги искористи за што е можно поефикасно задоволување на своите потреби. Без инвестирање нема технолошки прогрес, а ниту напредок во целина.

Прашања кон кои е ориентиран развојот на енергетската инфраструктура во Република Македонија се: несоодветна производна структура, како и неповолна диспозиција на производството и конзумот во електроенергетиката кое предизвикува високи загуби; недоволна изграденост на интерконективните врски со енергетските системи на соседните земји (електроенергетскиот систем има интерконекција со северниот, јужниот и источниот, а гасоводниот систем само со источниот сосед); недоволна изграденост и неискористеност на гасоводниот систем. Недоволната искористеност на обновливите извори на енергија, високата увозна зависност во снабдувањето со енергенс и ниската валоризација на енергијата низ производните и услужните процеси се предизвиците со кои се соочува стопанството на нашата земја.

При ваквите состојби, и во услови на изградба на енергетските системи во пазарни услови на стопанисување, кои сè повеќе се инкорпорираат во енергетските системи во регионот, во наредниот период инвестициските активности се планира да бидат насочени кон: ревитализација на постојните енергетски капацитети за производство, пренос и дистрибуција на одделни видови енергија; поинтензивно искористување на расположивиот хидроенергетски ресурс преку изградба на нови хидроелектрани во земјата (преку издавање на концесии и јавно приватно партнерство); отворање на нови економски оправдани рударски капацитети и рационално користење на јагленот за производство на електрична енергија; изградба на когенеративни постројки за производство на електрична и топлинска енергија, кои како примарно гориво ќе користат природен гас и течни горива; вклучување на поголем број потрошувачи на гасоводниот систем во земјата; рационално проширување на гасоводниот систем во западниот и југоисточниот дел од земјата; изградба на интерконективни врски во електроенергетскиот, гасоводниот и нафтениот сектор со енергетските системи на соседните земји; поинтензивно искористување на обновливите видови енергија преку економски прифатливи проекти, како и поефикасно користење на произведената енергија.

Согласно со спроведените пресметки може да се заклучи дека цената на електричната енергија која ќе се произведува во новоизградените термоелектрани и хидроелектрани ќе биде конкурентна во

¹¹Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change". *UN Treaty Database*. Retrieved 27 November 2014

¹²http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php



регионалниот пазар на електрична енергија, со што се постигнува и оправданоста на инвестициските проекти во енергетскиот сектор.

Во Стратегијата за развој на енергетиката на Република Македонија е предвидено до 2020 година сончевата и ветерната енергија заедно да се користат до износ од 14 ktоe (163 GWh) годишно. Имајќи ја предвид цената која се гарантира за електричната енергија произведена од овие два извора може да се очекува надминување на предвидениот износ. Во поглед на поинтензивното користење на сончевата енергија во домовите за обезбедување на топлина, потребни се дополнителни мерки. Една од нив би можела да биде давање на поволни кредити за замена на азбестните кровови со истовремена монтажа на сончеви системи.¹³

Користена литература

“An energy policy for Europe”, [“Енергетска политика за Европа“], достапна на:
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0001:FIN:EN:PDF>

Одлука за донесување на енергетскиот баланс на Р.Македонија во Службен весник,
бр.165/2008, бр.158/2007, бр.63/06;

Енергија, Списание на Електрани на Македонија, број. 20, година IX, декември 2016 година;

Директива бр. 2009/28/ЕЗ;

Стратегијата за развој на енергетиката на Република Македонија, ЗА ПЕРИОД 2008-2020 СО
ВИЗИЈА ДО 2030, Македонската академија на науките и уметностите, Скопје, 2009.

Vlagoja Stevanovski, Mile Spirovski, Mile Joncevski: “Dynamic characteristics of a DFIG wind turbine connected to the transmission power system of Republic of Macedonia“, POWERENG Conference 2013, Istanbul

Инвестиции во енергетиката, Македонија како пример, Аналитика Септември 2009 Скопје

Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change“. UN Treaty Database. Retrieved 27 November 2014

http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php

¹³Стратегијата за развој на енергетиката на Република Македонија, ЗА ПЕРИОД 2008-2020 СО ВИЗИЈА ДО 2030, Македонската академија на науките и уметностите, Скопје, 2009

РЕГУЛАЦИЈА НА БАНКИТЕ
Ристо Фотов,¹ Здравка Стојановска²

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
risto.fotov@ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
gzdravka@gmail.com

Апстракт

Банките поради нивното посебно место во рамките на економскиот систем се најрегулирани институции со цел да се спречи нивното ангажирање во премногу ризични активности. Тоа овозможува заштита на финансискиот систем од нестабилност, што претставува и основа за стекнување доверба кај јавноста во системот.

Клучни зборови: *економски систем, финансиски систем, финансиска институција.*

REGULATION OF BANKS
Risto Fotov,¹ Zdravka Stojanovska²

¹ Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
Risto.fotov@ugd.edu.mk

² Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
gzdravka@gmail.com

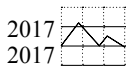
Abstract

The banks due to their special position within the economic system, are the most regulated institutions in order to prevent them from engaging in overly risky activities. This provides a protection of financial system's stability, which represents a basis of earning public confidence in the system.

Key words: *economic system, financial system, financial institution.*

Вовед

Сигурен и стабилен банкарски систем е основа за јакнење на довербата на јавноста во банкарскиот сектор на земјата. Затоа секоја држава ѝ посветува големо внимание на регулацијата



на банките, како значајна алатка за стабилноста на банкарскиот сектор и финансискиот систем во целина. Постојат различни видови на регулација и тоа¹:

- Системска регулација која ја опфаќа државната регулација, а се однесува на донесување правила и прописи од страна на државата со што би се намалила можноста една банка да пропадне и да предизвика системска криза и да предизвика нарушување на довербата на јавноста во банкарскиот сектор.

- Прудентна регулација супервизија, а ја опфаќа регулацијата од страна на Народна банка или некоја друга независна институција за целокупното работењето на банките.

- Деловна регулација која се однесува на регулација на работењето на банките од страна на внатрешна или надворешна ревизија.

Супервизорските контроли ја утврдуваат усогласеноста на работењето на банките со прописите, се утврдува почитувањето на супервизорските стандарди кои имаат за цел ограничување на банкарските ризиците, а се во согласност со препораките на Базелскиот комитет за банкарска супервизија и Европските директиви.

Регулаторите применуваат и постојано развиваат нови модели со кои на поуспешен начин ќе го оцени работењето на банките, ќе ги проценат ризиците на кои се изложени банките, ќе ги следат промените во финансиската состојба и навреме ќе ги алармираат супервизорите за потребата од корективни мерки.

Улогата на државата во функција на одржување на банкарската стабилност

Улогата на државата во одржувањето на банкарската стабилност треба да се гледа во создавање на макроекономски амбиент преку воспоставување на правни регулативи и создавање на независни институции кои ќе значат стабилност и развој на банкарскиот систем.

Комерцијалните банки се едни од најрегулираните институции, а банкарството една од најрегулираните активности од сите бизниси². Тоа произлегува од доминантноста на банкарскиот сектор во финансиското посредување, како и од фактот дека банките се финансиски посредници кои во делокругот на своето работење постојано преземаат ризици. Практиката покажува дека не само земјите во развој, туку и во многу држави со високоразвиени економии постои определен интервенционизам од страна на државата во услови на финансиска криза. Но, таа интервенција секогаш треба да биде правилно дозирана.

Ако финансиските системи се склони на периоди на нестабилност и ако финансиските кризи во светот (во југоисточна Азија, Латинска Америка и во Русија) резултирале со голем број на пропаднати банки, многу е јасно зошто е неизбежна потребата од поефикасно регулирање и надзор.³ Затоа една од целите на државата е да го заштити финансискиот систем од нестабилност.

¹ <http://www.abit.edu.mk/News.aspx?IdNews=71&IdLanguage=1&IdRoot=1>

² Мацова В., „Управување со кредитниот ризик во комерцијалното банкарство“ - Скопје, 2010

³ Касу, Б., Диардоне К, Молини Ф., „Вовед во банкарството“, Ламина, 2012



Поради меѓусебната поврзаност на банките, пропаѓањето на една банкарска институција може да влијае и врз останатите. Имено, системскиот ризик во банкарството претставува постоене можност од прелевање на загубите од една банка врз целиот банкарски сектор⁴. Ова претставува еден вид банкарска зараза и може да доведе до банкарски трки. Трката всушност започнува кога големиот број на депоненти, стравувајќи дека нивната банка би можела да пропадне, почнуваат да ги повлекуваат своите заштеди од банките во кус временски период. Ова создава проблем, бидејќи банките чуваат само мал дел од депозитите во готови пари, а најголемиот дел од депозитите банките ги пласираат во производи кои носат камата. Во случај на ненадејно зголемено повлекување на депозитите, таа треба да ја зголеми својата ликвидност за да може да одговори на барањата на депонентите. Понекогаш банките можат да се најдат во состојба да продадат дел од својот сопствен капитал. Банкарскиот капитал (заемите) во услови на непостоене на секундарен пазар, се крајно неликвидни, па доколку имаат финансиски тешкотии банките би биле принудени да ги продаваат заемите со загуба (во САД познати како цени на „продажба во пожар“) со цел да се дојде до ликвидност. Но, прекумерните загуби од ваквата продажба можат да ја доведат банката во инсолвентност, состојба кога вредноста на нејзиниот капитал е помала од вредноста на нејзините финансиски обврски. Затоа банките кои се лошо раководени и во кои дошло до влошување на нејзината финансиска состојба треба да се остави да ја плати цената на лошото работење и регулаторите не треба да се обидуваат да ја спасат. Но, ова треба да се сфати релативно, бидејќи регулаторите веднаш би реагирале доколку некоја голема и влијателна банка западне во криза, чие пропаѓање би можело да доведе до системска банкарска криза. Ова би можело да ги наведе големите и средните банки намерно да влегуваат во морален хазард и да преземаат поголеми ризици, бидејќи знаат дека државата во случај на неуспех ќе им подаде рака.

Регулирањето е потребно и да се обезбеди довербата на клиентите во финансискиот сектор, како и да ги штити клиентите од злоупотреба на монополската моќ при утврдувањето на цените на производите.

Регулацијата на банките започнува уште од нивното основање, имено не може било кој да основа банка без претходна дозвола од Централната банка⁵. Во Законот за банки се пропишани низа услови што заинтересираните лица мора да ги исполнат во поглед на идентитетот, угледот и финансиската состојба на основачите на банката, висината на почетниот капитал што треба да го вложат основачите итн. Најпрвин се добива привремена дозвола, а откако централна банка ќе провери дека се исполнети сите предвидени услови за сигурно и стабилно работење се издава конечно решение за основање и започнување со работа на банката. Понекогаш регулаторните органи настојуваат да ги ограничат услугите кои банките можат да им ги нудат на своите клиенти и тоа се нарекува регулација на производите. Македонските банки најчесто се банки од универзален карактер и извршуваат најразлични финансиски услуги. Пример за ограничување на активности кои можат да ги извршуваат банките ќе ја спомнеме регулативата во САД, каде што цели 60 години постоела забрана за ангажирање на банките во работењето со хартиите од вредност. Постојат и ограничувања на банките на изложеноста на ризици, така во Законот за банки вкупната изложеност кон кредити и други побарувања кон едно лице не смее да надмине 25% од вкупниот капитал на банката. За да ја зголеми довербата во банкарскиот систем државата има воспоставено систем за

⁴ Петревски, Г., „Управување со банките“, Скопје, 2008

⁵ Закон за банки, „Службен весник на Република Македонија“ бр. 67/07, 90/09, 67/10, 26/13, 15/15, 153/15 и 190/16



осигурување на депозити, кој претставува гаранција дека целиот износ или дел од износот депониран од штедачите во една банка ќе биде исплатен во случај таа да пропадне. За да ги заштити потрошувачите од моќни злоупотреби на банките, од страна на регулаторите се донесени посебни прописи со кои банките се обврзуваат точно и целосно да ги информираат потрошувачите за сите услови и трошоци на кредитот.

Во услови на висок степен на приватизираност на македонските банки, улогата на државата е сè помалку нагласена. Со последните измени на Законот на Народна банка, на Народната банка ѝ се даде дополнителна независност, а на гувернерот уште поголеми овластувања во делот на издавање и укинување на дозволи за основање на банки. Но, обврската на Народна банка да го известува Министерството за финансии за издавање и укинување на дозволи за основање и работење на банки и понатаму останува. Исто така Народна банка е должна да доставува информации и податоци до Министерството за финансии за преземените супервизорски мерки врз банките како и квартални податоци за перформансите на банкарскиот систем кои се однесуваат на капиталот и адекватноста на капиталот, кредитната изложеност, индикаторите за ликвидност, состојба за вонбилансни ставки, сопствените средства, вредноста на вложување во капитал на финансиски и нефинансиски институции.

Супервизорска функција на НБРМ

Согласно со Законот за Народна банка на Република Македонија и Законот за банки, Народна банка на Република Македонија е единствената институција која е надлежна за вршење на супервизија на работењето на банките во Република Македонија. Таа врши супервизорска контрола на банките и на штедилниците, како и инспекциска контрола на работењето и спроведувањето на пропишаните стандарди. Целта е да се види дали банките ги почитуваат банкарските регулативи кои водат кон одржување на сигурен и стабилен банкарски систем и заштита на интересите на сите кои имаат вложено сопствени средства во банките.

Одржувањето на стабилен финансиски систем е една од основните цели на секоја централна банка. Примери зборуваат дека постојат банки кои и покрај здравата финансиска состојба сепак биле доведени во критична состојба. Причина за тоа е губењето на довербата која штедачите ја имале во банката, па почнуваат масовно да ги повлекуваат своите заштеди. Понекогаш кога тоа се случува кај некоја од големите банки, истото може да се пренесе и врз останатите банки, па дури и врз целата економија. Така кризата го зафаќа целиот банкарски сектор, а централната банка за да ја спречи ваквата состојба им позајмува парични средства на банките за да ги подмират обврските кон клиентите. Но, ова не треба да се сфати дека целта на регулацијата е да се спречи пропаста на секоја поединечна банка, туку да се обезбеди стабилност на банкарскиот систем во целина. Значи вниманието на регулаторите е насочено кон системскиот ризик, кој ја претставува опасноста од пренесувањето на загубите од една банка, врз целиот банкарски систем и пошироко. Како пример дека кризата може да се прошири и низ целиот свет ќе ја спомнеме кризата на хипотекарни кредити во САД. Примери за банки за кои е употребена изреката „Премногу голем за да пропадне“ ќе ја спомнеме Continental Illinois National Bank, британската банка Нортен Рок и др.

Супервизијата на банките од страна на НБ се спроведува на два начина и тоа: Централна банка постојано го следи работењето на банките преку анализа на податоците и проверка на извештаите што тие ѝ ги доставуваат и, второ, супервизорите одвреме-навреме спроведуваат целосни или делумни теренски контроли кај деловните банки. Така супервизорите будно го следат



работењето на банките и проверуваат дали ја одржуваат вредноста и структурата на капиталот, дали ги почитуваат супервизорските стандарди за адекватноста на капиталот и изложеноста на ризикот, дали извршуваат недозволиви активности и сл. По извршените контроли тие ги оценуваат банките со оценки од 1 до 5, при што банките кои се оценети со 4 и 5 се сметаат за проблематични банки.⁶ За банките за кои ќе се утврди дека не ги почитуваат правните прописи и супервизорските стандарди, гувернерот превзема одредени мерки за отстранување на утврдените неправилности во работењето. Мерките кои централна банка може да ги преземе, а се пропишани и со Законот за банки се редовни мерки, дополнителни мерки, воведување администрација, повлекување согласности и одземање на дозволата. Писмена препорака за подобрување на работењето, писмено предупредување за надминување на проблемите, како и склучување на меморандум за усогласување со прописите во определен рок со надзорниот или управниот одбор на банката се некои од редовните мерки кои гувернерот може да ги преземе кога супервизорите утврдат помали престапи на незаконско и неправилно работење. При посериозни неправилности и проблеми во работењето на банката, гувернерот може да преземе одредени дополнителни мерки. Имено, тој може да овласти посебни супервизори кои непосредно ќе го следат работењето на банката, а може да и наложи и некои конкретни задачи како ревидирање на политики и процедури, промена на некои раководни лица и сл. Со законот за банки на гувернерот му се дадени широки овластувања па дури и можност да му нареди на некој акционер да ги продаде своите акции и доколку акционерот не го стори тоа, гувернерот ќе спроведе продажба на акции за продажба на берза. Гувернерот може да му наложи на надзорниот одбор на банката да направи и спроведе план за докапитализација, кога стапката на адекватност на капиталот ќе падне под законскиот минимум. Во случај банката да не може да обезбеди дополнителен капитал, гувернерот ќе ѝ ја одземе дозволата за работа и во тој случај ќе назначи администратор на банката. Мерката воведување на администратор се презема и кога се сериозно загрозени ликвидноста и солвентноста на банката. Тогаш престануваат сите надлежности на органите на банката и нејзиното работење е во рацете на администраторот што го назначил гувернерот. Во случај да се оцени дека не постојат изгледи за подобрување на финансиската состојба на банката, тогаш гувернерот донесува решение за одземање на дозволата за основање и работење на банката, со што се отвора постапка за стечај или ликвидација. Ова е последната мерка што може да се преземе кон некоја банка по која таа престанува да постои како правно лице.

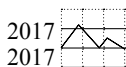
НБРМ применува низа супервизорски стандарди кои базираат на меѓународните стандарди и практики, воспоставени од Базелскиот комитет за банкарска супервизија и Европките директиви. Како најзначајни се⁷:

- одржување на адекватно ниво на капитал кое ќе овозможи покривање на ризиците на кои се изложени банките во своето работење и која како однос помеѓу сопствените средства и активата пондерирана според ризикот не може да биде пониска од 8%;

- критериуми за класификација на активните билансни и вонбилансни ставки според степенот на нивната ризичност и вршење на исправка на вредноста, односно издвојување на посебна резерва за обезбедување на потенцијалните загуби;

⁶ Петревски Г., „Управување со банките“. Економски факултет, Скопје, 2008

⁷ <http://www.nbrm.mk/default.asp?ItemID=650C04D25EA47E48B915D643EEB6827F>



- лимити на изложеност како однос помеѓу вкупните билансни и вонбилансни побарувања спрема лица и со него поврзани лица, вложување во хартии од вредност издадени од тоа лице и капитални вложувања во тоа лице и сопствените средства на банката;

- лимити на изложеност спрема вкупниот ризик и начинот на управување;

- лимити за ограничување на вложувањата на банката во земјиште, згради, опрема и капитални делови.

За успешно спроведување на супервизорската функција, НБРМ мора да ги почитува: Законот за Народна банка на Република Македонија, Законот за банки, Одлука за начинот на вршење супервизија и надзор, Одлука за консолидирана супервизија.

Регулација на банките од страна на внатрешна или надворешна ревизија

Банките воспоставуваат систем за внатрешна контрола и ревизија со цел да обезбедат одреден степен на сигурност дека менаџментот и вработените постапуваат согласно пропишаните политики и процедури при извршувањето на секојдневните обврски. Главни цели на Службата за внатрешна ревизија се усогласеноста на извршувањето на активностите во согласност со регулативата што е во сила, што придонесува за заштита на репутацијата на банката, контрола на комплетноста на финансиските извештаи, како и контрола на ефикасно користење на средствата и другите извори на банката⁸. Службата за внатрешна ревизија претставува независен организациски дел функционално и организациски издвоен од останатите организациски делови во банката. Во хиерархиската структура на банката е лоцирана над оперативните организациски делови, а непосредно под Управниот одбор и Одборот за ревизија на банката. Во извештаите кои ги доставуваат на годишна или полугодишна основа до Управниот одбор се дава целосна слика за сите слабости кои гледано поединечно не претставуваат материјална закана за работењето на банката, но кога се анализираат поврзано можат да претставуваат занчајна контролна слабост доколку не се идентификуваат и навреме не се отстранат. Таа треба да даде една објективна и реална оценка на работењето на банката.

Надворешните ревизори не се дел од банките, но имаат значајна улога врз квалитетот и унапредувањето на системите на внатрешна контрола. Тие даваат мислење дали финансиските извештаи објективно ја прикажуваат финансиската состојба на банката на одреден датум, како и резултатите од нејзиното работење.

Внатрешната ревизија соодветно надолполнета со надворешната ревизија придонесува преку своите редовни контроли за правилно извршување на целокупните банкарски активности.

⁸ http://www.iorm.org.mk/doc/290909-04NBRM-Cirkular_za_vnatresna_revizija.pdf



Заклучок

Банките како финансиски институции ја играат клучната улога како финансиски посредници помеѓу дефицитарните и суфицитарните субјекти, па поради тоа се и предмет на поинтензивни регулативи за разлика од останатите финансиски институции. Разнишаната доверба, како и обична шпекулација за инсолвентност на некоја банка, може да претставуваат основа за големи тешкотии кои можат да го зафатат целиот сектор, економијата во целост, па дури и да се прелеат и на меѓународните банки.

Во Македонија во 2000 година е донесен нов Закон за банки кој подоцна неколку пати е дополнуван, со кој има пресврт во регулацијата на банките во Македонија и ги приближи до меѓународните стандарди и практики. Тој имаше голема улога и во подобрувањето на корпоративното управување на банките и ја засили банкарската супервизија.

Користена литература

- Burton, Lombra, The financial System and the economy-principles of money and banking, 2006,
- Bishev, G „Banks Soudness and Economic Growth”National Bank of the Republic Of Macedonia, June, 1999
- Касу, Б., Цирардоне К, Молини Ф., „Вовед во банкарството”, Ламина, 2012
- Петковски, Михаил. „Финансиски пазари и институции”, Штип, Макпромет, 2009.
- Мацова В., „Управување со кредитниот ризик во комерцијалното банкарство” - Скопје, 2010
- Петревски, Г., „Управување со банките”, Економски факултет, Скопје, 2008
- Закон за банки, „Службен весник на Република Македонија“ бр. 67/07, 90/09, 67/10, 26/13, 15/15, 153/15 и 190/16
- <http://www.nbrm.mk/default.asp?ItemID=650C04D25EA47E48B915D643EEB6827F>
- <http://www.abit.edu.mk/News.aspx?IdNews=71&IdLanguage=1&IdRoot=1>
- [http://www.iorm.org.mk/doc/290909-04NBRM-Cirkular za vnatresna revizija.pdf](http://www.iorm.org.mk/doc/290909-04NBRM-Cirkular%20za%20vnatresna%20revizija.pdf)

ВЛИЈАНИЕТО НА ПРОМОЦИЈАТА ВРЗ ДЕЛОВНИОТ УСПЕХ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО „ВИТАМИНКА“ – ПРИЛЕП

Моника Арсова¹, Ристе Темјановски²

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
arsovamonika@gmail.com

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
riste.temjanovski@ugd.edu.mk

Апстракт

Потребата од креирање и применување на различни промотивни активности потекнува од можностите што оваа активност ги нуди за претпријатието. Со промоцијата како активност, а уште повеќе со нејзино вклучување во стратегијата на работа кај претпријатието, тоа ќе може да реализира позитивни резултати во работата. Промотивните активности, односно сите можни форми на промоција помагаат да се презентира производот на пазарот, да се влијае врз експанзија на продажбата и секако да се зачува местото на прв избор кај лојалните потрошувачи.

Промоцијата не само што влијае позитивно врз продажбата на производите и препознавањето на производите кај потрошувачите, за претпријатието е уште поважно за нејзиното влијание врз успехот. Преку постојаното позитивно зголемување на продажбата тоа влијае на успехот на претпријатието, како на финансискиот така и на целокупниот деловен успех, исто така и на имиџот на претпријатието.

Во рамките на овој стручен труд се дава осврт на промоцијата како активност, како и промотивната стратегија што претпријатието „Витаминка“ ја применува на домашниот и на странските пазари и како тоа влијае на неговиот долгогодишен успех. За таа цел се употребени неколку методи, како аналитичко-синтетичка метода каде што се гледа како промотивната стратегија од теорија директно се применува во пракса кај „Витаминка“. Друг метод е индуктивно-дедуктивниот, односно се донесува заклучок дали елементите на промотивната стратегија се применуваат во пракса. За потребите на трудот исто така е спроведена анкета, односно имаме информации од прва рака, потрошувачите.

Клучни зборови: *промотивни активности, лојални потрошувачи, имиџ, деловен успех, пазар, продажба.*



THE INFLUENCE OF PROMOTION ON THE ENTREPRENEURIAL SUCCESS OF THE COMPANY “VITAMINKA”-PRILEP

Monika Arsova¹, Riste Temjanovski²

¹ Faculty of economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia

arsovamonika@gmail.com

² Faculty of economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia

riste.temjanovski@ugd.edu.mk

Abstract

The necessity of creating and implementing different promotional activities stems from the possibilities that this activity offers to the company. Through promotion as an activity, and furthermore through its inclusion in the strategy of work in the company, this will make positive results in the work. The promotional activities, i.e. all possible forms of promotion can help present the article on the market, they can influence the expansion of sales and they can keep continue being the primary choice of loyal customers.

Promotion influences the sale of products and their recognition amongst customers positively, and it is even more important for the company the influence promotion has on success. Through continuous positive boost of sales it has an impact on the success of the company, both financial and entrepreneurial success as a whole. It also has an impact on the company's image.

This paper offers a review of promotion as an activity, as well as the promotional strategy that the company “Vitaminska” implements in both the domestic market and the international market, and the ways in which they influence the success of many years this company has. Several methods are used in order to do that, such as the analytic-synthetic method, through which it is seen how the promotional strategy is implemented from theory to practice in the company “Vitaminska”. Another method is the inductive-deductive method, i.e. a conclusion is drawn on whether the elements of promotional strategy are implemented in practice or not. For the necessities of this paper a poll was conducted, which offer first-hand information from the customers.

Key words: *promotional activities; loyal customers; image; entrepreneurial success*

1. Вовед

Промоцијата како активност, која е дел од маркетинг-миксот, му помага на претпријатието да се претстави на пазарот како себе и своите производи. Нејзиното поле на дејствување е широко и вклучува во себе голем број на активности кои помагаат во извршување на нејзината главна цел. На долг рок нејзината примена резултира со позитивни резултати, како во репутацијата така и во деловниот успех на претпријатието. Доколку се мерат резултатите од промотивните активности на краток рок, во тој случај може да се појават одредени негативности, а причината за тоа е краткиот временски период во кој може да се појават дејствување на различни непредвидливи фактори. Таквите негативности и недоречености може да се изреализираат во понатамошниот период, односно најдобро е резултатите од промотивните активности да се мерат на подолг рок.

Промотивните активности може да бидат искористени во различни периоди од работењето на претпријатието, а може да се однесуваат или на претпријатието или пак неговите производи. Промотивните кампањи кои ги преземаат претпријатијата помагаат да се унапреди продажбата на одреден производ или пак сите производи. Исто така, претпријатијата може да ја употребуваат промотивната активност да се пенетрираат на одреден пазар или пак да го прошират работењето на пазарите каде што веќе работат одреден временски период. Со тоа се забележува нејзиното директно, односно индиректно влијание врз работата на претпријатието. Таа треба да го забрза процесот на продажба на производите, а особено е важна за производите од прехранбената индустрија со оглед на фактот што конкуренцијата на ова поле е особено



изразена. Негувањето на промоцијата како активност, а и на стратегијата на промовирање произлегува од фактот што промоцијата е потребно да обезбеди сигурен, безбеден и ефикасен пласман на производите на пазарите.

2. Промотивна стратегија

Промоцијата може да се сфати како инструмент кој покажува висок степен на еластичност, со оглед на тоа што се менува во даден временски период според потребите на претпријатието и онака како што менаџментот ќе определи. Можностите за негова промена како и негово конструирање во различни облици и форми покажува дека е потребно поседување на креативност и иновативност. Степенот на креативност со сигурност на крајот ќе влијае врз крајните резултати, а тоа укажува на успешноста што промоцијата ќе ја има. [1] Тоа не е активност што се осмислува само еднаш во животниот век на претпријатието, туку бара постојан континуитет во нејзиното дефинирање и применување.

Токму поради тоа секое претпријатие мора да има постојан тим кој ќе се грижи за креирање на самостојна, индивидуална промотивна стратегија. Односно, станува збор за креирање на интегриран маркетинг комуникациски план или т.н. ИМС. [2] Тоа е концепт за комуницирање со потрошувачите преку кои ќе се креира додадена вредност преку интегрирање на различни активности кои се дел од промотивната стратегија.

Промотивната стратегија е дел од целокупната деловна стратегија на едно претпријатие, односно таа мора да биде во согласност со целокупната стратегија што претпријатието ја развива и применува во своето работење.

Промотивната стратегија, односно нејзиното креирање и уште поважно нејзиното реализирање имаат најголемо влијание врз работата и целокупниот успех на претпријатието. Од нејзината поставеност зависи успехот, како на домашниот така и на меѓународниот пазар. Како еластичен инструмент, промоцијата може да претрпува различни промени во различни временски периоди и во одделни делови.

3. Видови на промотивни инструменти

Изборот на некоја од широкиот арсенал од промотивни активности подразбира детална анализа и разбирање на таа активност, како и нејзината сообразност со моменталните потреби на претпријатието. Целокупниот асортиман на промотивни активности според авторите може да се подели во две групи, односно инструментите може да бидат дел во една од двете групи: [3]

1. Инструменти за масовна комуникација, каде што може да се наведат: рекламирање, промоција на продажба, односи со јавноста.
2. Другата група, инструменти за директна, персонална комуникација каде што се вклучени: лична продажба, директен маркетинг и онлајн маркетинг.

Инструментите, односно активностите кои може да се вклучат во една стратегија, се одликуваат со карактеристики кои помагаат во процесот на продажба, како и остварување на крајните цели односно успех во работата.

Реклама или т.н. економска пропаганда претставува една од најстарите и најчесто употребувани инструмент на промоција. Таа може да биде наменета за производот или пак за претпријатието, а во зависност од тоа за што е наменета се среќава поделба на економската пропаганда: [4] корпоративна пропаганда - насочена кон имиџот на претпријатието и медиумска пропаганда – насочена кон одреден производ или услуга.

Промоција на продажба или позната како унапредување на продажба е инструмент во кој најбрзо се согледуваат резултатите од реализирањето. Тој подразбира доближување до потрошувачите преку различни активности, а тие опфаќаат: организирање на натпревари, лотарии, демонстрации во продавници и други активности преку кои се остварува директен контакт со потрошувачите на претставници од претпријатието.

Односи со јавноста претставува процес во кој се користат одредени информации за да се влијае на мислењето, а исто така и на одлуките на потрошувачите. Користењето на оваа активност е насочено кон имиџот на претпријатието, како и градењето врски со заинтересираните страни. Континуитетот на оваа активност е многу важен, бидејќи таа се гради и надградува во целиот животен век на претпријатието.



Лична продажба, специфичен тип на инструмент во кој се бара висок степен на професионалност и стручност од лицата кои ја реализираат во јавноста. Исто така, специфичноста потекнува од потребата за креирање на креативни начини за допирање до потрошувачите за секој тип на производ. На лицата кои ја вршат директната (лична) продажба им стојат на располагање некои техники: [5] стимуланс – одговор, се користи кога се знаат во доволна мера карактеристиките на потрошувачите; продажна формула, се знаат барем некои од карактеристиките како желбите и вкусовите на потрошувачите; потреба – задоволување, во моментот на продажниот процес се откриваат преференциите на потрошувачот и се реализира продажбата.

Директен маркетинг подразбира персонализирање на односите со потрошувачите, односно директно испраќање на списанија, пошта или различни промотивни материјали во домовите на потрошувачите.

Онлајн маркетинг е инструмент кој зема замав во последните години со оглед на развојот на тоа што станува збор за ера на технологијата.

Секој од овие инструменти може да бидат дел од промотивната стратегија на едно претпријатие, односно сите овие инструменти може да се користат во промоцијата на претпријатието и неговите производи и/или услуги. Стратегијата е составена од овие инструменти, во одредени случаи сите, во одредени некои од овие инструменти. Каква ќе биде структурата на промотивната стратегија најмногу зависи од можностите на претпријатието, како финансиските така и техничките.

4. Профил на претпријатието „Витаминка“ – Прилеп

Почетоците на претпријатието се гледаат во далечната 1956 година во Прилеп, каде што производството било ориентирано само кон еден производ, црвен мелен пипер. Со овој единствен производ претпријатието успева да опстане на пазарот цели 18 години, односно до 1974 година. [6] Потоа производството се проширува, асортиманот на производи постојано расте, но сепак стандардите за квалитет се приоритет на производните сектори.

Стандардите во текот на 60-годишното постоење на „Витаминка“ постојано се менувале, но сепак капацитетите на претпријатието успеале да ги следат и инкорпорираат во своето работење. Денес оваа компанија е еден од најуспешните брендови на македонскиот пазар каде што настапува со повеќе производи во околу 350 типови на пакувања. Во асортиманот на „Витаминка“ може да се сретнат неколку типови на производи како: чоколади, десерти и бонбони, пудинзи, пастеризирани производи, кечап, мајонез, сосови, супи и додатоци за храна, инстант производи, чаеви и други производи во различни пакувања. Таквиот асортиман на производи постојано се зголемува и проширува со оглед на фактот што и пазарите на дејствување на оваа компанија постојано се зголемуваат. Претпријатието „Витаминка“ настапува во повеќе од 30 земји низ целиот свет, а од своето целокупно годишно производство пласира 45% во тие странски земји.

Стекнувањето, како и зацврстувањето на својата позиција, пред сè на домашниот пазар, потекнуваат од долготрајната работа и следењето на законските норми. Денес претпријатието може да се гордее на својата позиција на македонскиот пазар, каде што е една од водечките компании која има позитивни импликации врз економијата. Нејзиното влијание е впечатливо како на национално, така и на локално ниво со оглед на тоа што ја унапредува преку големиот број на вработувања, но и во други економски аспекти.

4.1. Промоција на претпријатието „Витаминка“

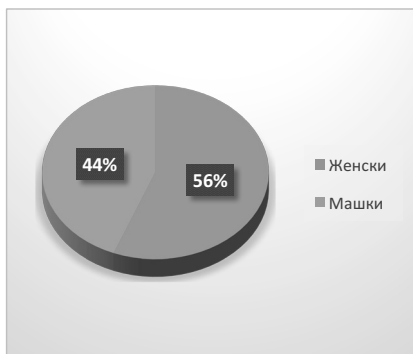
Промотивната стратегија на „Витаминка“ со сигурност е добро креирана и му помага на претпријатието да се промовираат новите производи, односно на претпријатието. Успешноста на промотивната стратегија или пак на секој од промотивните инструменти се гледа во нејзината застапеност на пазарите, а уште повеќе во обемот на продажба. Особено е застапен инструментот промоција на продажба во промотивната стратегија на претпријатието „Витаминка“. Особен успех за претпријатието има остварено инструментот лотарија, организиран во последната година, кој е познат во јавноста како *стобиранка*. Исто така, спонзорствата се интегрален дел од стратегијата на промоција со оглед на тоа што „Витаминка“

многу често се наоѓа како спонзор на настани од различен карактер и големина. Пример за тоа е поддржувањето на Македонската кошаркарска репрезентација на сите нејзини настани, како дома така и во странство. Концерти на различни домашни и странски естрадни уметници, како Хари Мата Хари, Раде Шербеџија, Јосипа Лисац и други.

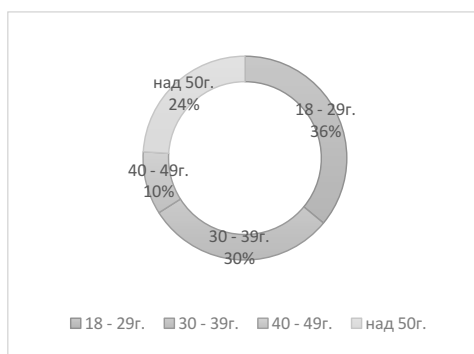
Односи со јавноста е инструмент на кој „Витаминка“ има обрнато особено внимание во својата промотивна стратегија. Нејзиното одржување и негување имаат големо влијание во успешите што „Витаминка“ ги има постигнато до сега, бидејќи континуитетот на брендот и имиџот се задржани во долгиот животен век на претпријатието.

4.2. Промоцијата на претпријатието низ призма на потрошувачите

Вистинската слика за севкупната промотивната стратегија на претпријатието „Витаминка“ се добива преку мислењата и ставовите на потрошувачите. Нивната перцепција за претпријатието е најважна и најмногу влијае на нејзиниот успех, а таквото влијание е со повратна спрега односно и претпријатието со своите производи има влијание врз потрошувачите. За таа цел беше спроведена онлајн анкета над 50 испитаници над 18 години. Анкетата беше спроведена во временски период од една недела, односно периодот од 1.5.2017 г. до 8.5.2017 г. Ставовите на испитаниците се однесуваат на производите на „Витаминка“, односно како тие гледаат на нивната препознатливост, нивниот вкус и секако промоцијата која ја применува претпријатието за да влијае на продажбата на производите. Добиените резултати од анкетата ќе бидат прикажани во понатамошниот текст. Најпрво ќе се прикажат основните податоци за испитаниците, а потоа и нивни ставови.



Слика 1. Пол на испитаници
 Figure 1. Gender of respondents



Слика 2. Возраст на испитаници
 Figure 2. Age of respondents

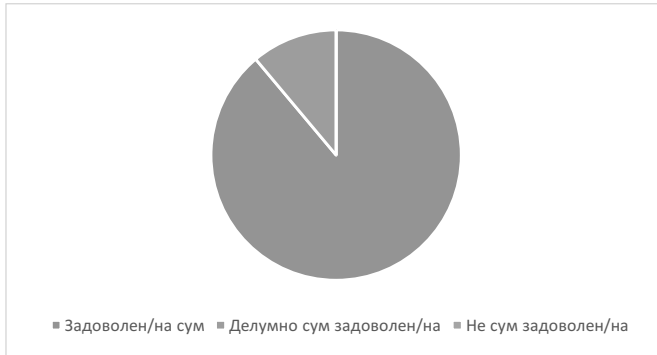
Во првиот дел од анкетата на која испитаниците требаше неопходно да одговорат се гледаат полот и возраста на учесниците, со што се гледаат основните податоци за нив. Од слика 2 се гледа дека во анкетата поголемо учество зазел женскиот пол, односно тие се застапени со 56% (28 лица), додека пак од машкиот пол има 44% (22 лица). Според старосната структура најзастапени се лицата од 18 до 29 г. и тоа 18 лица, потоа се оние од 30 до 39 г. со 15 учесници, лицата над 50 г. имаат учество со 24% (12 лица) и последни се оние од 40 до 49 г. со 5 лица. Од овде се гледа дека во анкетата биле вклучени лица од секоја возраст, но сите тие биле над 18 г.

Вториот дел од анкетата се однесува токму на производите на претпријатието „Витаминка“, како и довербата што ја уживаат кај потрошувачите. Овој дел е составен од 11 (единаесет) прашања, преку кои може да се видат различните мислења на анкетираниите лица. Со овие прашања може да се види препознатливоста на брендот „Витаминка“, како и ставовите за неговите производи помеѓу испитаниците.

Во однос на препознатливоста на брендот на македонскиот пазар, добиен е извонреден резултат, односно препознатливоста на брендот е 98% помеѓу испитаниците. Степенот на



задоволство од производите на „Витаминка“ е различен, па поради тоа е претставен во продолжение.

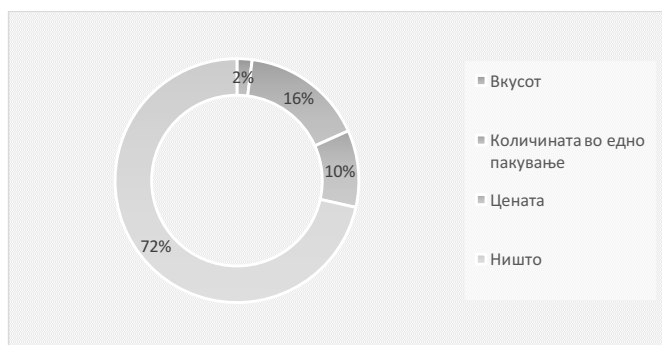


Слика 3. Нивото на задоволство кај испитаниците од производите на „Витаминка“
Figure 3. The level of satisfaction among respondents from the products of „Vitaminka“

Останатите прашања се однесуваат на промотивните активности, односно каков е ставот на потрошувачите во однос на промоцијата што претпријатието „Витаминка“ ја применува на пазарот. Добиените одговори посочуваат дека рекламите кои претпријатието ги има на ТВ екраните влијаат на нивната одлука да ги купат производите на „Витаминка“. Тоа посочува дека вложувањата на труд и финансиски средства од страна на претпријатието во ТВ рекламите е исплатливо. Исто така, позитивност на претпријатието е што вложува во реклами и на други медиуми освен телевизијата. Односно, испитаниците сметаат дека претпријатието „Витаминка“ доволно се рекламира и на други медиумски средства што влијае позитивно врз продажбата и секако целокупниот успех.

Во однос на промотивниот инструмент подарување при купувањето на производите од „Витаминка“, испитаниците во анкетата сметаат дека тоа не е пракса на ова претпријатие. Над 60% (30 испитаници од 50) сметаат дека претпријатието не нуди дополнителни производи како подарок при купување на неговите производи. Тоа може да влијае понекогаш и негативно врз продажбата, односно потрошувачите може да се одлучат да купат друг производ наместо производите на „Витаминка“.

Резултатите добиени на едно од прашањата укажуваат директно на позитивните влијанија што продажбата на производите ги има врз деловниот успех на претпријатието „Витаминка“. Прашањето се однесува на промените кои би ги презеле потрошувачите врз производите на „Витаминка“, а одговорите се следни.



Слика 4. Можни промени кај производите на „Витаминка“ според испитаници
Figure 4. Possible changes in the products of „Vitaminka“ according to respondents

Од спроведената анкета, иако зборуваме за репрезентативен примерок од 50 испитаници, сепак нивните мислења се исклучително важни за менаџментот на претпријатието. Врз основа на нивното мислење и на останатите потрошувачи кои не се вклучени во оваа анкета зависат идните активности што ќе ги преземе претпријатието.

5. Влијанието на промотивната стратегија на „Витаминка“ – Прилеп врз нејзиниот деловен успех

Претпријатието „Витаминка“ - Прилеп е едно од најголемите прехранбени индустриски претпријатија во Република Македонија, со околу 650 вработени лица и најсофистицирана, модерна опрема во производството. Преку промоцијата на македонскиот пазар како на производите, така и на себе „Витаминка“ - Прилеп доживеа 60-годишно постоење во претходната 2016 година.

Промотивната стратегија на претпријатието се гради веќе шест децении, а напорите кои се вложуваат во неа се огромни. Како резултат на нејзината промотивна стратегија се согледува имидот што го ужива на македонскиот, па и на некои странски пазари.

Постојаното вложување на идеи и несебичното креирање на стратегии за промоција резултираат со позитивни резултати. Како најголем исчекор, односно најголема промотивна активност може да се смета проектот СТОБИРАНКА. За негово реализирање претпријатието има вложено многу финансиски средства и секако човечки капитал, а исто така влијаале на вкупните расходи во таа година.

Деловниот успех на претпријатието не се гледа само во финансиските резултати што претпријатието ги остварува, а за кои може да се каже дека постојано се во пораст, туку и останатите успеси што ги доживува. Во однос на финансиските резултати во последните две години може да се каже дека претпријатието остварува позитивни резултати. Во 2016 година претпријатието остварува пораст во вкупните приходи за 1% за разлика од претходната 2015 година. Во ова зголемување, најголемо учество заземаат продажбата на производи и услуги и тоа со 3%. [7]

Овие позитивни финансиски резултати влијаат многу добро на претпријатието, бидејќи постојано се вложуваат средства во претпријатието, како и во вработените лица. Покрај позитивните финансиски резултати претпријатието може да се пофали со голем број на награди, признанија и пофалници. Тие го претставуваат јавното прифаќање и одобрување на производите „Витаминка“, односно тие го покажуваат најголемиот успех на претпријатието. Како една од поважните награди со кои се има стекнато „Витаминка“ - Прилеп е STUBRAND, признание за квалитетот на производите од студентите во Република Македонија.

Заклучок

Промоцијата како инструмент, а воедно и како стратегија во рамки на работата кај претпријатијата има важна улога во реализирањето на посакуваните резултати. Промотивната стратегија може да се сретне кај речиси секој тип на претпријатија, но нејзината важност е особено голема кај претпријатија од прехранбената индустрија. Причината за тоа е што станува збор за индустрија каде што степенот на конкуренција е огромен и бројот на претпријатија овде е во постојан пораст. Природата на производите, односно нивната неопходност влијае на појавата на поголем број производи и секако производителите. Секој од нив се труди да се пенетрира, а потоа и да остане на пазарот што е можно подолго со остварување на позитивни резултати. За да се влијае на продажбата, односно да се остваруваат таквите позитивни резултати, потребно е промовирање на производите преку повеќе активности, со што ќе допрат до потрошувачите. Некои од формите се однесуваат за новите, потенцијални потрошувачи додека други за постоечките, лојални потрошувачи.

Формите на промоција кои може да се искористат се разновидни и бараат различна ангажираност, не само на финансиски средства туку и целокупните капацитети на претпријатието. Но, многу се важни условите во кои претпријатието работи и секако можностите што може да ги искористи. Нивното оптимално искористување е од особена важност, ако претпријатието очекува добри и позитивни резултати. Искористувајќи ги



можностите што му се нудат на претпријатието во заедништво со она што веќе го поседува претпријатието може да работи на рентабилен и економичен начин. Преку различни форми на промовирање се реализираат различни цели на краток или подолг рок, но секоја од тие форми односно нејзиното реализирање тежнее кон една цел, а тоа е зголемена продажба на производите. Исто така, претпријатието може и најчесто тоа ги употребува активностите на промовирање и за претпријатието, односно брендот што го гради на пазарот.

Секое претпријатие без оглед на кој пазар настапува, дали еден или пак повеќе, се стреми да оствари деловен успех. Тој не подразбира само остварување на добри, позитивни финансиски резултати туку и различни награди, признанија кои може да се добијат. Исто така, добрите деловни резултати влијаат на понатамошната работа на претпријатието, како ќе се прифати на пазарот од потрошувачите, како и од сите останати засегнати страни во таа индустрија. Добриот деловен успех се гради во текот на многу години, внимавајќи на повеќе аспекти во работата. Еден од тие аспекти е секако продажбата на производите во што поголем обем, но сепак нивото на квалитет и останатите претпазливи мерки мора да се преземаат. Токму зголемувањето на обемот на продажбата најчесто се постигнува со промотивната стратегија на која претпријатието работи со години и ја надградува. Зголемената продажба означува поголеми приходи, кои најчесто претпријатието се труди да ги зачува како заработка.

Користена литература

1. Динтер Ч., „Стратегија стваралачког тржишног комуницирање“, Библиотека УПХ, Загреб, 1983 стр.36.
2. Мулинс Ц. и Вокер Јуниор О., „Маркетинг менаџмент“, АРС Ламина ДОО, Скопје, 2002. стр.344
3. Котлер Ф., Армстронг Г.,Саундерс Ј., Вонг В., „Принципи на маркетинг“ (превод на Влада на РМ), Трето европско издание, 2001. стр.734
4. Петковска Т., Петковска Мирчевска Т., „Меѓународен маркетинг“, Економски институт, Скопје, 2014. стр. 507
5. Дјумович И., цит. дело „Marketing suvremena koncepcija trzisnog poslavanja“, во Јаковски Б., „Маркетинг“, Студентски збор, Скопје, 1983. стр.385
6. <http://www.vitaminka.com.mk/mk/pages/about/istorija>
7. <http://www.seinet.com.mk/Default.aspx>



УДК: 338.48-44(497.711)

Стручен труд

УРБАНИОТ ТУРИЗАМ ПРЕКУ МОДЕЛОТ НА ТРАНЗИТНИОТ ТУРИЗАМ НА ГРАД СКОПЈЕ

Ристе Темјановски
Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
riste.temjanovski@ugd.edu.mk

Апстракт

Во овој труд се разгледува корелацијата меѓу транспортната инфраструктура и транзитниот туризам во урбаните средини. Транспортната инфраструктура го претставува 'рбетот на економскиот раст на една од најважните човекови активности во светот. Размената на стоки, патувањата и туризмот меѓу народите може да се развива само со добро разработена транспортен систем. Транспорт е составен дел на туристичката индустрија и значаен катализатор без кого туризмот не може да опстане. Зголемувањето на обемот на туристичкиот сообраќај има значителни последици за транспортот и подобрувањето на транспортот има силно влијание и континуиран успех на туристичката индустрија во многу региони. Но, транспорт и патувањата би можеле да се дискутираат без да се земе предвид туризмот, но туризам не може да напредува без да се опфатат патувањата.

Транзитниот туризам е еден од најсилните економски погони во туристичката понуда на секоја земја. Овој туристички модел несомнено станува важен туристички погодност и се бара постојано поголема вклученост на јавните власти, бидејќи економските и социјалните прашања кои се вклучени кај инвестициите на високо ниво (често јавно) побаруваат инфраструктура, опременост и промоција.

Земајќи ги предвид подрачјата со туристички потенцијал кои постојат во нашата земја, во овој труд е анализиран главниот Град Скопје, како транзитно туристичко подрачје, чии разновидни ресурси можат да понудат безброј можности за развој во оваа област. Во текот на последните неколку децении настанаа брзи технолошки, архитектонски и културно промени, со што дојде и до целосна трансформација на духот и туристички структурата на нашите градови, посебно на нашиот главен град Скопје. Подобрувањето на транспортната конекција значително ќе помогне на поддршка на растечката економија на туризмот во Република Македонија, стимулирање на повеќе туристи и јакнењето на транзитниот туризам. Скопје станува транзитна и викенд туристичка Мека за повеќето странски туристи од соседството.

Клучни зборови: *транзитен туризам, транзитен проток, транспортни модели, транспортните коридори, транспортни јазли, мобилност.*

URBAN TOURISM THROUGH THE TRANSIT TOURIST MODE OF SKOPJE CITY

Riste Temjanovski¹

¹ Faculty of economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
riste.temjanovski@ugd.edu.mk

Abstract

This paper examines the correlation between transport infrastructure and transit tourism in urban areas. Transport infrastructure represents a backbone to economic growth and one of the most important human activities worldwide. The trade of goods, travel and tourism among the nations can developed only with well-planned transport system. Transportation is an integral part of the tourism industry and the catalyst factor of which tourism can't survive. The increasing volume of tourist traffic has widespread consequences for transport and improved transport has a strong impact on the continued success of the tourist industry in many regions. But, transportation and travel can be discussed without taking tourism into consideration, but tourism cannot thrive without travel.



Transit tourism is one of the strongest economic engines in tourist offers of each country. This tourist model is undoubtedly becoming an important tourist opportunity, requiring an ever-greater involvement of the public authorities because of the economic and social issues involved and the high-level investment (often public) needed for infrastructure, facilities and promotion.

Taking into consideration the areas with touring potential existing in our country, in this paper will analyze Skopje like transit tourist area, whose variety of resources in this field, can offer countless possibilities of developing the area. During the last few decades technological, architecture and culture changes has so quickly transformed the spirit and the tourist structure of our cities, especially of our capital, Skopje. Improving transport connectivity will help support the growing tourism economy in the Republic of Macedonia, stimulating more tourist arrivals and strength transit tourism. Skopje is becoming a transit and weekend tourism mecca for most of foreign tourists from neighborhoods.

Key words: *Transit tourism, transit flow, transport modes, transport corridors, transport nodes, mobility.*

1. Вовед

Транспортот како просторна категорија заема значајно место во развојните системи во просторот. Динамиката на развитокот на сообраќајот, постојаното зајакнување на неговата улога во функционирањето на стопанството и промените кои во врска со тоа се наметнуваат во областа на организацијата на животот и работата на еден простор, имаат широко дејство врз целокупната општествено-производна организација. Во овој труд истражувањата се насочени кон поврзаноста на транспортот во насока на туристичкиот промет, односно како транзитниот туризам влијае врз зголемувањето на туристичкиот промет во големите градски јадра, особено во нашиот главен град Скопје.

Современиот развој на туристичкиот промет во светски рамки, а посебно во Европа претставува одраз на длабоките економски и социјални промени кои се случиле во сите развиени земји, каде што туризмот се фаворизира како важна стопанска гранка. Ваквите состојби влијаеле кон создавање и модернизација на сместувачки капацитети во туристичките места, но и битно влијаеле и на подобрување на сообраќајната поврзаност. Но на карактерот и експанзијата на тоа поврзување дополнително влијаеле и тенденциите на создавање на заеднички европски пазар, а во тој контекст и потребата на трансевропски транспортен систем, кој ќе ги овозможи и поттикне четирите слободи: слободно движење на луѓе, стоки, услуги и капитал, кои претставуваат основни инструменти на европската интеграција.

Предвидувањата на Светската туристичка организација се дека во 2020 година меѓународните патувања ќе ја надминат бројката од 1.6 милијарди туристички патувања, од кои 1.2 милијарди ќе бидат на меѓу регионално ниво, додека 378 милиони на подалечни туристички патувања. Во тој поглед, во 2020 година топ три туристички региони: Европа (717 милиони туристи), Источна Азија и Пацификот (397 милиони) и Америка (282 милиони), а потоа ќе следат Африка, Среден Исток и Јужна Азија.[10]

Од мобилниот туризам кај нас основен вид претставува транзитниот туризам, во кој доминантно учество имаат моторизираниите туристи. Ова е последица на фактот што во нашата земја се вкрстуваат повеќе магистрални патишта од меѓународно значење. Сите правци на друмскиот туристички транзит се одредени со главните друмски сообраќајници. Посебно треба да се респектира фактот што низ земјата поминува еден од најзначајните коридори што ги поврзува Скандинавскиот и Прибалтичкиот регион, преку земјите на Средна Европа со земјите на Блискиот Исток, односно Северна Африка. Во системот на трансевропските транспортни коридори едно од најзначајните места го заземаат двата европски коридора: коридорот 10 и коридорот 8.

Постоенето на добра патна инфраструктура со соседните земји, подобрување на меѓусоседските односи (особено со Албанија и со Грција) можат да влијаат во голема мера на доближување на главните директни и индиректни туристички пазари (посебно се мисли на



јадранското и егејското крајбрежје), при што се интересни и реално остварливи комбинирани аранжмани - поврзување на езерата и морето.

Сигурно е дека континенталната спона помеѓу јадранската и северно-грчката ќе претставува развојна оска на просторот на Македонија и би била драгоцената втора оска на развој, што директно би влијаела на вкупниот развој и растеж на Западно-македонскиот макрорегион како почетен правец од каде што започнува движењето на овој коридор. Со комплетно завршување на мрежата на автопатишта низ државата, како на коридорот 10, така и на коридорот 8 во голема мера ќе се интензивира туристичката посетеност на Скопје, но и сјајот на Охрид и на Битола, што овие два града го имале во минатото. Сообраќајната оска која доаѓа од Албанија, преку соодветни сообраќајни правци кои поминуваат низ просторот на Охридско-преспанскиот регион, опфаќајќи ги Струга-Охрид-Ресен и Битола ќе се приклучат кон автопатот „Неа Виа Егнатија“ кој, всушност, претставува и северногрчка оска на развој, чија крајна дестинација води до Александруполис, а од таму преку Едрене до Истанбул. Несомнено дека една ваква балканска литорална оска на развојот има енормно значење за сите земји што лежат на неа и сигурно ќе биде огромен импулс за нивните економии.

Нагласено балканско и пошироко значаење има и трансверзалната магистрала која ги поврзува Јадранското и Црното Море односно ги поврзува нашите најдобри зимско-спортски центри и езерски туристички локалитети за кои во Европа постои евидентно голем интерес. Тоа се потенцијали кои за Републиката се голема шанса за развој на туризмот. Се претпоставува дека и во иднина голем дел од европските туристички текови ќе бидат насочени во голема мера кон медитеранот односно кон бреговите на топлиите мориња. Во рамките на овој простор значајни туристички мотиви се и нашите природни езера: Охридското, Преспанското и Дојранското. Слични тенденции се очекуваат и кај домашните туристи, односно кај домашниот туристички пазар на побарувачка.

Република Македонија може да има и во европски констелации голема туристичка перспектива. Се претпоставува дека интересот и барањето на простори со посебни природни убавини, простори сочувани во природна состојба и незагадени, во Западна Европа ќе биде поголем бидејќи современите потреби на туристите се насочени кон здрава животна средина. Затоа е многу значајно како ќе се организира и користи просторот за развој на туризмот и рекреација и колку ќе се има смисла и умеене да се изврши негова резервација за овој вид намена кој во секое време може да биде исклучителен мотив за развој на странскиот туризам. Од ова произлегува дека геополитичката положба на Република Македонија во функционален поглед може да се оцени како: транзитна, контактна и поливалентна. Фактот што низ нашата земја транзитирале во одредени временски периоди огромен број на странски туристи годишно недвосмислено ја потврдува констатацијата дека таа има голема туристичко-транзитна функција. Се претпоставува дека со реализацијата на сите транзитни коридори Републиката во туристички поглед ќе стане уште пофреквентна.

Туристичките движења ќе дадат посебен импулс на развојот на сообраќајот. Туристите не само што доаѓаат и го напуштат регионот, но тие исто така интензивно комуницираат и во времето на својот престој. Туристичкиот сектор има потенцијал за раст и е еден од приоритетите за развој, со што се препознава потенцијалот за отворање нови работни места и можноста да даде поддршка за другите пошироки национални цели.

Посебно значајни се т.н. мултипликативни ефекти од туризмот, економски ефекти што се остварени од странските потрошувачи, што значи дека националниот доход од странство се прелива во нашата земја. Од тие причини туристичката пропаганда кон странските земји треба да се стави во прв план, со активно и професионално учество на сите туристички саеми и манифестации.



2. Методолошки објаснувања

Според нашата и според меѓународната методологија, туризмот не се однесува само на пазарот на понудата и побарувачката на годишните одмори, туку под туризам се подразбира светскиот пазар на патувањата, односно во општите рамки мобилноста и движењето на населението. Дури и зборот туризам во некои јазици означува патување. Затоа, оправдано се наведува дека без сообраќај нема туризам [6], тој е од суштинско значење за објаснување на туристичкиот систем [5] како и дека сообраќајот е значајна дејност која влијае и која е основен предуслов за развој на туристичкото стопанство. [9] Значи, сообраќајот претставува основа за туристичките движења и тој има примарна функција во развојот на туризмот. Туризмот опфаќа активности на лицата што патуваат или престојуваат во местата коишто не се места на нивно постојано живеење, за период од најмногу една година, но не само заради одмор, туку и поради деловни и други причини, под услов целта на патувањето да не е извршување дејност за којашто лицето би добило надоместок во местото што го посетува.

Општо, стопанскиот и туристичкиот развој на сообраќајот како стопанска област му создава широка платформа за интензивен развој. Тоа претпоставува и изградба на значителни сообраќајници, како и опремување со значителни сообраќајни средства, сервиси и сл.

Во рамките на методолошкото разграничување на поимот турист, користена е методологијата според Државниот завод за статистика, од каде што се преземени податоците околу бројот, движењето и структурата на туристите во овој труд. Според оваа методологија турист е секое лице кое привремено престојува во некое место надвор од местото на своето постојано живеење и преноќева барем една ноќ во угостителски или друг објект за сместување. Причините за престојот можат да бидат различни, како на пример: одмор, рекреација, лекување, спортување, студирање, деловни и други причини, за период од најмногу една година. Оваа дефиниција, во основа, одговара на меѓународната препорака за статистиката на туризмот, донесена во Рим во 1963 година и во Женева во 1967 година, како и со подоцнежните препораки на Светската туристичка организација. Со овие препораки се дефинира поимот привремен посетител, турист и излетник.

Привремен посетител е секое лице кое посетува земја која не е земја на неговото постојано живеење, од кои било причини, освен за да врши дејност за која му плаќа земјата што ја посетува. Турист е привремен посетител кој во земјата што ја посетува престојува најмалку 24 часа, а чии мотиви за посета можат да бидат: одмор, рекреација, лекување, спортување, студирање, деловни и други причини. Излетник е привремен посетител кој во земјата што ја посетува престојува помалку од 24 часа. [2]



3. Инфраструктурни погодности на Скопје за развој на транзитниот туризам

Геопрометната положба на Скопје и неговата сообраќајна поврзаност има одлучувачки фактор во вкупниот туристички промет во Република Македонија. Скопје претставува природна точка преку која проаѓа дел од најфреквентните туристички текови од и за Блискиот и за Далечниот Исток, како и за Средна и за Источна Европа. Исто така, Скопје претставува транзитен и дистрибутивен пункт на најголемиот дел туристи кои доаѓаат или одат од нашата земја, а со тоа превзема улога и на најважна рецепција на македонскиот туризам. Исто така Скопје како голем град претставува најважен извор на домашни туристи кои користејќи ги угостителските и туристичките услуги во туристичките места во државата имаат големо влијание врз нивниот натамошен развој.

Влезно-излезна врата на нашата земја со странство се граничните премини кои го овозможуваат и поттикнуваат транзитниот туризам во нашата земја.

Бројот на официјални гранични премини во Македонија е 20 [8]:

15 патни гранични премини:

- 3 кон Србија (најфреквентен е Табановце, близу Куманово);
- 2 кон Косово (Јажинце и Блаце);
- 3 кон Бугарија (најфреквентен е Деве Баир, близу Крива Паланка);
- 3 кон Грција (најфреквентен е Богородица, близу Гевгелија);
- 4 кон Албанија (најфреквентен е Кафасан, близу Струга).

3 железнички гранични премини:

- 1 кон Србија;
 - 1 кон Косово;
 - 1 кон Грција, се настојува да се оспособи и железничкиот премин преку Медитлија.
- 2 воздушни гранични премини: Скопски и Охридски аеродром.

Скопје се наоѓа на еден од европските туристички текови кои од средна и северна Европа е насочен кон Грција. Европската димензија на овој туристички тек е овозможена со поминувањето на Коридорот 10. Расположено на просторот каде што се вкрстуваат Европскиот коридор 10 и Балканскиот коридор 8, Скопје добива многу нагласена регионална, балканска, геотуристичка положба. За Скопје слободно може да се наведе дека претставува врата на македонскиот туризам. Тоа се потврдува со фактот што скоро целокупната странска туристичка клиентела влегува или излегува од овој Регион. Истовремено, Скопје како најголем и стопански најразвиен град во државата претставува најголемо туристичко емитивно подрачје што покажува дека националната геотуристичка положба игра важна улога и влијае врз развојот на туризмот не само во него, туку и во целата Република.

Главната природна сообраќајница која поминува низ Скопската Котлина е по течението на реката Вардар. На север е широката Кумановско-прешевска долина, преку која се отвора кон долината на реката Морава. На исток преку одделни помали превои се отвора кон Овчеполието. На југоисток преку Таорската клисура се поврзува со Велешката Котлина и Средно Повардарие. На југ преку клисурата на реката Треска се поврзува со Поречието. На северозапад преку Качаничката Клисура се поврзува со Косовскиот природен басен.

Скопската Котлина од сообраќајна гледна точка претставува вистински сообраќаен јазол, со мрежа на автопатишта, железница и аеродромско пристаниште, со што главниот град се поврзува и надворешно (со сите светски дестинации) но и со внатрешноста на државата. Магистрални патишта кои поминуваат низ овој простор, со мошне добри услови за брзо и безбедно возење, како дел од меѓународните насоки; потоа регионални патишта кои го поврзуваат скопското подрачје со соседните региони и патишта од локално значење кои го преземаат превозот во регионот, а ги поврзуваат населбите и туристичко-рекреативните локалитети со градот Скопје.



Скопје и неговото подрачје претставува крстосница на три меѓународни патни правци кои ја поврзуваат Република Македонија со Европа и со Блискиот Исток, а тоа се: Е-75, Е-65 и Е-871.

Сообраќајницата Е-75 (се поклопува со магистралниот пат А-1) е изградена како автопат на дел од регионот, на потегот Куманово - Велес, со две активни и една помошна лента во две насоки, со сите вкрстувања решени во две нивоа.

Од наведениот сообраќаен систем, поголем дел на сообраќајници е изграден така што е обезбедено поврзувањето на поголем дел од населените места со градот, а и меѓусебно. Воспоставена е врска на градот со населбите во регионот со помош на јавен приградски сообраќај (автобуски превоз и железнички превоз). Големо значење за сообраќајниот систем на главниот град има и скопската обиколница која донесе нов квалитет сообраќајот и транзитирање низ градот. Обиколницата го пренасочи товарниот сообраќај од центарот на градот кој оди кон Косово и дел во западниот дел на државата кон Тетово, Гостивар, Охрид и кон Албанија. Сообраќајните проекти предвидуваат дека сообраќајната оптовареност ќе бележи постојан раст и до 2020 година ќе изнесува над 12.000 возила дневно.

Должината на трасата низ скопското подрачје изнесува околу 28,0 км и два крака кон Скопје, со должина од 27,0 км или вкупна должина 56,0 км во истоимениот дел од подрачјето. Изградба на овој потег ја зголеми безбедноста на сообраќајот како и на пропусната моќ на трасите помеѓу Куманово-Скопје и Велес. Изградбата на автопатот ја иницираше и поголемата фреквенција на возилата во двата правца помеѓу споменатите градови.

Втората насока носи меѓународна ознака Е-65 (се поклопува со магистралниот пат А-2), навлегува во градското подрачје од северозападната страна од граничниот премин Блаце-Визбегово. Овој правец е изграден како магистрала со еден коловоз во целиот потег низ Македонија. Должината на трасата во подрачјето до градот Скопје изнесува 19,0 км.

Магистралниот пат (Е-65) е директно врзана со автопатот (Е-75) со примарна (магистрална) врска која поминува и низ градското подрачје. Изградена е и обиколница од клучката Хиподром (спојувањето на автопатот Миладиновци - Хиподром и Петровец - Хиподром) до Сарај, како автопат и го поврзува градското подрачје од северната страна (во должина од 23 км). Оваа врска со клучка кај Визбегово се поврзува со меѓународниот пат Е-65 (Јадранската магистрала). Постојаниот источен влез-излез од градот, кој служи како врска на градот со меѓународниот правец Е-75, има два коловоза со четири активни ленти со дневен волумен од над 6.000 возила. [7] Според изнесеното, вкупната должина на магистралната мрежа изнесува 77,5 км или вкупно примарните сообраќајници изнесуваат околу 128,5 км, што претставува важна туристичка погодност за поврзување со соседните држави и поширокиот регион.

Туризмот како специфичен пазар на услуги и форма на меѓународна размена тесно е поврзан со просторните елементи. Тие ги искажуваат просторните односи на туристичките движења спрема ресурсната основа во едно подрачје. Во просторните елементи спаѓаат: геотуристичката положба, бројот, разместеноста и атрактивноста на мотивите (природни и антропогени) и поврзаноста.

Геотуристичката положба го искажува односот на поедините мотиви и места спрема правците на туристичките движења. Скопскиот регион располага со богата туристичка ресурсна основа односно туристичко мотивско богатство. Дел од нив е сконцентриран во градот, пред сè споменичкото богатство, но се јавуваат и во сите делови на регионот. Според нивното влијание за привлекување туристи геотуристичката положба на регионот може да ја дефинираме како континентална, национална и регионална.

Во рамките на поттикнување на транзитниот туризам се надополнува и железничката мрежа, која во Скопската Котлина ја претставуваат следните железничките правци:

- Куманово-Миладиновци-Илинден-Скопје,
- Скопје-Драчево-Зелениково-Велес,
- Скопје-Волково-Блаце (граница со Република Србија),
- Скопје-Ѓорче Петров-Радуша-Тетово.



Железничките пруги Скопје-Куманово и Скопје-Велес со терминалите (станиците) Илинден, Миладиновци, Драчево и Зелениково се електрифицирани и вршат функција на приградски железнички терминали. На овие пруги исто така сообраќаат и меѓународни возови.

Железничките линии Скопје-Блаце и Скопје-Радуша не се електрифицирани, а станиците во Радуша, Волково и Г.Петров служат за промет на патници и стока во локалниот и регионалниот сообраќај.

Во непосредна близина на Скопје е сместен аеродромот „Александар Велики“. Тој е оддалечен на 17 км југоисточно од градот Скопје и претставува главно воздухопловно пристаниште во Република Македонија.

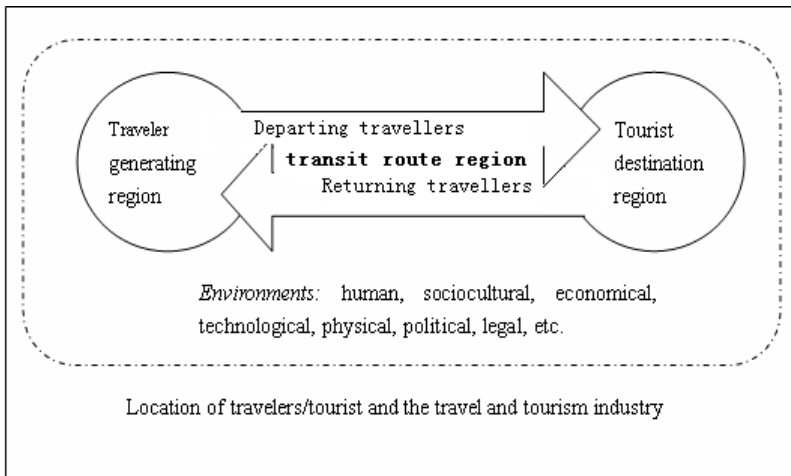
Сообраќајната врска со аеродромскиот комплекс се остварува преку современ автопат, односно аеродромот „Александар Велики“ е сообраќајно извонредно поврзан со градот Скопје.

3.1. Туризмот и неговото влијание врз идниот развој на Скопје

Скопското туристичко подрачје заема значајно место во вкупниот туристички промет во државата. Скопскиот туристички регион располага со бројни ресурси и има реални можности за остварување на уште подобри резултати, посебно во странскиот туризам. Покрај природно-атрактивните, општествено-културните, комуникациско-сообраќајните, просторните и други фактори на туристичката понуда, Скопје располага и со значителни материјално-рецептивни фактори и угостителските објекти го чинат јадрото на материјалната основа, а истовремено најнепосредно се вклучени во сите програми на туристичката понуда. Кон ваквото расположиво природно туристичко богатство се дополнуваат и многубројните саемски манифестации, културно-забавни и спортски приредби, кои заедно со големиот број културно-историски споменици, несомнено претставуваат голема туристичка погодност и му даваат на градот посебен туристички белег на атрактивен туристички центар.

Скопското туристичко подрачје може да се разгледа и преку специфичниот модел на Леипер, каде што во рамките на туризмот како систем се потенцирани три географски карактеристики за еден туристички регион:

- Регион за генерирање на патувања,
- Транзитен регион,
- Регион како туристичка дестинација.



Слика 1. Моделот на Леипер (1990) – локација на патници, туристички патувања и туристичка индустрија

Figure 1. Leiper's model Location of travelers/tourist and the travel and tourism industry

Скопското туристичко подрачје според овој модел ги поседува сите три елементи, односно:

1. се јавува како емитивно туристичко подрачје,
2. претставува транзитно туристичко подрачје,
3. претставува важна туристичка дестинација на голем број туристи.

Големата концентрација на населението, образованието, културните, научни, здравствени, административни и друг вид институции, како и стопанските и нестопанските активности, големата аерозагаденост, условуваат и жителите на Скопје да имаат голема потреба од туристичка понуда. Оттаму, најголемиот дел од туристичките движења се јавуваат кон и од Скопје. Во оваа смисла и покрај значајната дистрибутивна улога што ја имаат во вкупниот туристички промет, Скопје останува најголемо емитивно подрачје во вкупните туристички движења на домашниот туристички пазар.

Општа оценка е дека мобилноста на туристите, без оглед на мотивите на патувања, стануваат егзистенцијална потреба, а тоа подразбира дека субјективните прераснуваат во објективни причини, а индивидуалните во масовни потреби за постојано движење, стопанисување и комуницирање меѓу луѓето и народите. Од овие причини произлегува дека детерминантите на туристичкиот развој не се ниту временски, ниту просторно ограничени, туку тие се вклопуваат во рамките на вкупниот општествен прогрес и развој.

Искористувајќи ги сите погодности од својата позиција и функција, особено во поглед на геопрометната, сообраќајната, стопанската, културната, образовната, научната, здравствената, административната, па дури и дипломатско-политичката функција, неопходно е Скопје да ги искористи ваквите погодности и сите тие да се вклучат во функција на туризмот.

3.2. Улогата на граничните премини за поттикнување на транзитниот туризам во Скопскиот туристички регион

Во зависност од бројот, квалитетот, пропусната моќ на граничните премини ќе зависи и интензитетот на транзитните премини низ Република Македонија. Граничните премини претставуваат влезно-излезни врати на државата и во голема мерка го интензивираат транзитниот



туризам во секоја земја. Што значи дека транзитните туристички правци претставуваат погодни потенцијали и генератор за развој на транзитниот туризам и се проценува дека со реализацијата на новонастантите „транзитни коридори“ Републиката во туристички поглед ќе стане уште пофреквентна.

Историски гледано, останува констатацијата дека најголем промет на патници и моторни возила се остварува на оската север – југ, што секако има големо влијание и за остварениот туристички промет во скопскиот туристички регион. Бројни анализи укажуваат дека преку граничните премини на оваа оска (Табановце и Богородица) поминале над 42% лица (домашни и странски). За споредба застапеноста на патници (домашни, странски) кои поминале во 2002 година преку граничниот премин Деве Баир и Кафасан (коридор 8) изнесува 1.374.981 лица, или 22,1% во однос на вкупниот број на патници кои поминале низ истражуваните гранични премини во 2002 година, а истата година преку Табановце и Богородица поминале 2.673.553 лица или 42,99%. [4]

Табела 1. Број на туристи по региони, по години

Table 1. Number of Tourists in the Republic of Macedonia, by region, by month

	2010			2012			2014			2016		
	Вкупно	Домашни	Странски	Вкупно	Домашни	Странски	Вкупно	Домашни	Странски	Вкупно	Домашни	Странски
Република Македонија	586	3245	2616	663	3122	3513	735	3103	4253	856	3463	5104
	241	45	96	633	74	59	650	36	14	843	59	84
	105			158			206		1520	260		1768
Вардарски	72	4166	6406	67	4471	6	67	5467	0	64	8375	9
	130			188	1227		230	1430		305	2064	
Источен	54	8463	4591	65	5	6590	35	6	8729	68	3	9925
Југозападен	234	1547	7993	251	1409	1104	269	1253	1442	322	1513	1709
	665	31	4	462	93	69	547	20	27	334	47	87
Југоисточен	848	5940	2545	106	5876	4821	124	7407	5063	135	8290	5218
	56	3	3	978	1	7	707	1	6	092	7	5
Пелагониски	697	5554	1416	720	5242	1963	655	4453	2099	583	3701	2134
	12	6	6	54	2	2	27	3	4	55	2	3
	318	1735	1447	298	1709	1278	291	1588	1325	273	1380	1351
Полошки	28	0	8	84	8	6	43	6	7	18	5	3
Североисточен	309			444			693			977		
	8	1093	2005	6	1166	3280	7	2703	4234	4	2730	7044
	138	2379	1146	164	2508	1389	196	2805	1680	247	2954	2177
Скопски	456	3	63	077	8	89	087	0	37	338	0	98

Извор: Државен завод за статистика на Република Македонија 2017

<http://www.makstat.stat.gov.mk> [30.03.2017]

Туристичкиот промет претставува важен елемент за вреднување на туристичкото стопанство. Во Република Македонија, Скопскиот туристички регион е втор по големина регион, веднаш по Југозападниот туристички регион, според вкупниот број на домашни и странски туристи во земјата. Ваквата состојба е сосема оправдана, бидејќи Скопскиот туристички регион сè уште не може да го преземе приматот за концентрација на сместувачките капацитети во споредба со капацитетите во езерските туристички места, каде што претежно престојуваат домашните туристи. Но според регистрираниот број на странски посетители и реализирани ноќевања, овој туристички



регион претставува најпривлечен туристички простор за странските посетители, со што се класифицира како важен туристички регион во земјата.

Во рамките на транзитниот туризам треба да се разгледаат и анализираат преминувањата на патниците на поважните гранични премини. Зголемеиот број на транзитни туристи во Скопскиот туристички регион може да се бара и во транзитирањето на туристите од граничен премин Табановце, на македонско-српската граница, кон македонско-грчката граница. Токму преку овие гранични премини се регистрирани и најголем број на преминувања, како домашни така и странски. Во 2014 година преку граничниот премин Табановце е регистриран влез од 1.916.961 патник, а за излез во истата година се евидентирани 1.046.596 патници. Втор граничен премин преку кој се остварува најголем протек на патници е граничниот премин Богородица. Во 2014 година преку овој премин се регистрирани 1.439.298 патници за излез и 1.192.111 патници за влез во државата. Ваквите показатели упатуваат дека мора да се стимулира целокупниот инфраструктурен систем на Коридорот 10, на кој лежат овие два гранични премини, за да се овозможи и поголема пропусна моќ на транспортната инфраструктура, но и да се направат промотивни активности овие туристи кои транзитираат низ нашата земја да се задржат и да ги посетата главните туристички знаменитости, како во главниот град Скопје, така и во неговата непосредна околина и вдолж транспортниот Коридор 10.

Табела 2. Преминување на патници на поважните гранични премини

Table 2. Passenger traffic at major border crossings

		Патници / Passengers				
		домашни		странски		
		domestic		foreign		
		влез	излез	влез	излез	
		entrance	exit	entrance	exit	
Кон Бугарија						To Bulgaria
Деве Баир	2013	226 656	226 206	304 079	301 003	Deve Bair
	2014	233 410	231 555	278 183	273 547	
	2015	262 087	263 697	282 536	278 459	
Делчево	2013	144 622	142 620	44 339	43 866	Delchevo
	2014	151 970	149 330	51 818	50 448	
	2015	171 166	169 204	64 179	63 464	
Ново Село	2013	141 125	146 241	185 040	182 659	Novo Selo
	2014	139 353	151 698	155 844	152 802	
	2015	162 579	177 184	156 194	151 890	
Кон Грција						To Greece
Богородица	2013	453 655	570 871	1 278 626	1 044 152	Bogoroditsa
	2014	498 392	630 406	1 439 298	1 192 111	
	2015	502 442	607 791	1 106 162	1 004 971	
Меджитлија	2013	188 210	205 059	377 842	296 279	Medjitlija
	2014	180 747	199 646	373 978	284 560	
	2015	184 555	217 755	396 671	268 219	
Дојран	2013	69 812	84 761	188 216	161 517	Dojran
	2014	78 715	94 108	184 257	170 265	



	2015	75 754	97 166	190 167	168 704	
Кон Албанија						To Albania
Кафасан	2013	210 458	241 754	292 229	266 676	Kjafasan
	2014	255 470	276 244	294 144	280 889	
	2015	228 302	283 803	374 134	328 341	
Свети Наум	2013	34 990	31 646	98 306	105 129	Sveti Naum
	2014	39 841	36 355	104 650	113 292	
	2015	38 106	34 189	120 101	126 291	
Блато	2013	36 230	48 717	178 057	149 938	Blato
	2014	44 589	52 851	175 586	148 097	
	2015	44 520	58 590	224 790	178 420	
Кон Косово						To Kosovo
Блаце	2013	227 526	507 525	987 531	306 916	Blatse
	2014	255 464	545 849	1 139 069	375 335	
	2015	194 226	517 043	1 235 278	286 366	
Јажинце	2013	116 434	149 097	158 237	109 758	Jazhintse
	2014	110 006	149 493	160 170	104 918	
	2015	112 487	162 390	158 674	99 209	
Кон Србија						To Serbia
Табановце	2013	761 846	900 127	1 595 347	992 228	Tabanovtse
	2014	794 208	969 713	1 916 961	1 046 596	
	2015	694 343	981 425	1 679 967	774 332	
Извор: Министерство за внатрешни работи						
Source: Ministry of Interior						

Извор: Државен завод за статистика на Република Македонија (2016): Транспорт и други услуги, 2015 = Transport and other services, 2015. - Skopje :State Statistical Office of the Republic of Macedonia, 2016.стр.82

Ако се анализираат туристите според земјата на потекло, за анализираниот временски период (2010-2016) доминираат туристите од Република Турција, освен 2010 година, кога поголем број на посетители се регистрирани од Република Србија, кои во најголем дел го користат граничниот премин Табановце. Во 2016 година бројот на турски туристи изнесувал 55.836, кои оствариле 76.135 ноќевања. Бројот на туристи од соседна Србија во истиот период изнесувал 19.347, кои оствариле 32.233 ноќевања. Потоа следат туристите од Бугарија, Германија, Хрватска, Словенија, Италија, а од прекуокенските земји најмногу се застапени туристите од САД.



Табела 3. Број на туристи и ноќевања по земја на припадност, по години - Скопски регион
Table 3. Number and nights spent of tourists by countries of origin, 2010-2016 – Skopje Region

	2010		2012		2014		2016	
	Турист	Ноќева	Турист	Ноќева	Турист	Ноќева	Турист	Ноќева
Вкупно	138456	305345	164077	346643	196087	390798	247338	479284
Домашни	23793	94547	25088	97413	28050	102791	29540	106726
Странски								
туристи-	114663	210798	138989	249230	168037	288007	217798	372558
Австрија	4259	7047	4080	6579	4361	6889	4490	7420
Албанија	3093	4647	3008	4435	4029	6488	5620	7944
Белгија	990	1800	1326	2857	1621	3006	2337	5301
Белорусија	45	81	104	208	143	367	317	717
Босна и	2564	5605	2398	4927	2861	5539	3112	6230
Бугарија	5666	9587	7180	13696	7768	12608	10621	16135
Велика	3750	9495	3917	9303	4854	10418	5480	11828
Германија	5446	11745	6013	13077	7451	14242	9409	18288
Грција	4366	6626	4550	7700	5231	8244	5476	9280
Данска	759	1351	628	1226	1435	2801	1946	3878
Ирска	506	1391	468	1153	549	1109	689	1848
Италија	3588	7436	4168	8316	6323	12578	7423	14360
Косово	1516	2312	2425	3288	2897	4476	4374	6598
Латвија	104	217	223	357	218	410	227	549
Литванија	111	196	222	495	227	421	343	690
Норвешка	1024	1899	939	1812	801	1399	1960	4329
Полска	1323	2279	2119	4425	3128	5161	3204	6209
Португалија	448	847	498	848	440	882	843	1690
Романија	1396	2929	2681	5405	2711	5824	4338	7222
Руска	1278	2630	1619	3333	2034	4374	2308	5230
Словачка	589	1232	628	1336	1563	2395	1314	2384
Словенија	6876	11340	6666	11790	6923	11194	5238	9553
Србија	16143	24058	17470	27354	18199	27656	19347	32233
Турција	10996	18148	24780	36205	31048	42432	55836	76135
Украина	397	1043	626	1616	768	1577	1457	2541
Унгарија	2506	3864	1470	2668	1650	3240	2065	3638
Финска	786	1532	858	1572	1010	1884	1266	2383
Франција	2465	5238	2939	5271	2623	5730	3472	6622
Холандија	2803	5855	3490	6339	4040	7202	3599	7593
Хрватска	8027	14771	8667	15964	8067	14734	8660	15660
Црна Гора	2344	3839	1402	2469	2304	3952	2670	4398
Чешка	1184	2091	1095	2443	1396	2199	1364	2423
Швајцарија	1260	2281	1551	2909	2044	3775	2357	4380
Шведска	1386	2706	1272	2473	2911	5698	3989	8045
Шпанија	1045	2317	1214	2940	1220	2968	2296	4099
Други	1452	2727	1272	2816	2029	4192	2608	5369
Африкански	156	389	205	562	466	1258	458	996
Канада	686	1404	626	1173	968	1673	1102	2088
С А Д	4694	13338	4605	10395	5858	13830	7293	18814
Други северноамерикански	209	490	189	435	329	808	238	388
Земји од								
Јужна и	264	409	626	1058	867	1627	1057	1761
Израел	1369	2833	1509	3859	1685	3091	1806	3244
Јапонија	858	1449	1317	1945	1613	1996	1759	2482
Кина	672	1508	2269	3650	3390	4597	5174	7811
Кореја,	617	770	727	820	1792	2024	1033	1204
Други азиски	557	1160	1165	2321	1968	5287	3149	5732

Австралија	1142	1932	1472	2662	1743	3068	1827	3574
Др. земји од	948	1954	313	745	481	684	847	1262

Извор: Државен завод за статистика на Република Македонија 2017

<http://www.stat.gov.mk> [30.03.2017]

Македонскиот транспортен систем се соочува со потребите за креирање на ефикасен транспортен систем, интероперативен со транспортните системи на соседите, со што би ги задоволил своите потреби и транспортните потреби за транзит на економско развиените европски пазари.

Со новонастанатите политички односи во регионот, битно ќе се измени и значењето на нашиот главен град, како голем сообраќаен јазол и центар на нашата држава. Тој сега претставува најважен, примарен сообраќаен центар и е во можност, без конкуренција и ограничување во дадените политички граници, да воспостави врски со одделни градови во Европа и на оптимален начин да се вклопи во европската транспортна мрежа. Притоа, посебно е важно поврзувањето на нашата држава со одделни центри на високоразвиените земји, а преку нив и вклучување во економскиот европски простор и широките меѓународни текови. Тука секако спаѓа и поврзувањето на нашата држава во склоп на трансевропската патна мрежа и со центрите кои со новата политичка транзиција, ќе се вклопат во европското пазарно стопанство.

Секако тука посебен придонес ќе имаат и туристичките движења, кои особено беа масовни кон крајот на 90-тите години, пред започнувањето на кризата на просторите на поранешна Југославија. Со изградба на мрежата на автопатишта како финална фаза на овие коридори ќе се обезбеди брз, ефикасен и безбеден сообраќај помеѓу земјите од Балканскиот Полуостров со останатите земји во Европа и Блискиот Исток, со што се очекува генерирање поголем економски развој во овој регион.

Заклучок

Се проценува дека туристичките патувања во иднина посебно место ќе му посветат на транзитниот туризам, посебно можностите за искористување на туристичките знаменитости на Скопје, но и останатите градови во државата. Скопје се наоѓа на еден од европските туристички текови кои од средна и северна Европа е насочен кон Грција. Европската димензија на овој транзитниот туристички тек е овозможена со вкрстувањето на Европскиот коридор 10 и Балканскиот коридор 8, Скопје добива многу нагласена регионална, балканска, геотуристичка положба. За Скопје слободно може да се наведе дека претставува врата на македонскиот туризам. Тоа се потврдува со фактот што скоро целокупната странска туристичка клиентела влегува или излегува од овој Регион. Туристичката понуда покрај културните знаменитости во градовите не смее да ги занемари природните погодности, како пејзажот, амбиенталната околина со што се наметнува потребата да се посвети посебно внимание на т.н. живописни рекреативни патишта. Тие всушност претставуваат развиен систем на патишта со мултифункционални и мултинаменски содржини, кои служат за задоволување на сите потреби на граѓаните, од нивен поширок интерес. Во нив се програмирани туристички, рекреативни, спортски, забавни, културни и други намени и функции. Со богато изградените капацитети за одмор, рекреација, забава, спортување и активности на вода, овие патишта ќе претставуваат посебен интерес за секој граѓанин за време на дневните и викенд рекреативните патувања. Така покрај главните магистралните патишта, во вкупниот туристички развој големо значење ќе заземат и регионалните и локалните патишта. Оваа патна мрежа може да понуди преку една нова акциона национална програма, нови перспективи за севкупниот развој на Република Македонија.

Пенетрацијата на сообраќајниците исто така треба да ги почитува барањата во однос на природата, со тоа што туристичките магистрали треба да овозможат максимално доживување на природните убавини.



Тргувајќи, пред сè од економското, а респектирајќи го истовремено и општественото значење на туризмот, треба да се нагласи и да се активира во поголема мера туристичката политика на нашата земја. Водечката улога на државата во стимулирањето на туризмот, посебно на странскиот туризам, произлегува од специфичностите на туристичките дејности, односно на нејзино директно влијание на економската положба на сите дејности кои учествуваат во туризмот, а посебно на туристичкиот маркетинг, даночните олеснувања на хотелиерството и угостителството како основни форми на туристичкото стопанство. Државата може да ги координира активностите на различни дејности кои учествуваат во креирањето на туристичките услуги, од аспект на водење на единствена туристичка политика, со посебен акцент на оние туристички региони, зони и локалитети кои имаат значајна улога во туристичкиот промет на земјата.

Користена литература

1. Државен завод за статистика на Република Македонија (2016): Транспорт и други услуги, 2015 = Transport and other services, 2015. - Skopje :State Statistical Office of the Republic of Macedonia, 2016.стр.82.
2. Државен завод за статистика на Република Македонија (2016): Туризам во Република Македонија 2011-2015. – Скопје: Државен завод за статистика, 2016.стр.6.
3. Државен завод за статистика на Република Македонија 2017 <http://www.makstat.stat.gov.mk> [30.03.2017]
4. Државен завод за статистика: *Транспорт и други комуникации во Република Македонија 2001-2002 година*. „Статистички преглед“ бр. 452, 2003. стр. 54; „Статистички преглед“ бр. 337, 1999. стр. 57; „Статистички преглед“ бр. 289, 1997. стр. 56.
5. Leiper, N. (1990). The Tourism System. an Interdisciplinary Perspective. Department of Management Systems, Massey University, Plamerston North, New Zealand .p.11
6. Стојмилов А. (1992): основи на туризмот. Скопје: Просветно дело, 1992. стр. 85.
7. Темјановски Ристе, Атанасоски Драшко (2015): *Меѓународен транспорт и ипедиција*. Штип: УГД, Економски факултет, 2015. [Универзитетски електронски учебник]. стр.163-164.
8. Темјановски Ристе, Стојмилов Александар (2016): Економско-географски процеси и промени во светот и Република Македонија. Штип: УГД, Економски факултет, 2016. [Универзитетска електронска монографија] стр.270.
9. Štetić S.(1995): Saobraćaj i turizam. Beograd, 1995.str.33.
10. UNWTO (2010): UNWTO Tourism Highlights. UNWTO Publications Departments, 2010. p.11.

УДК: 005.32:005.34

Оригинален научен труд

ВЛИЈАНИЕТО НА СИТУАЦИСКИ МЕНАѢРСКИ СТИЛОВИ ВО ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ

Еленица Софијанова¹, Дарко Андроников²
³Весна Игњатова

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elenica.sofijanov@ugd.edu.mk

² Технолошки факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
darko.andronikov@ugd.edu.mk

³ Економски факултет, магистранд на МБА менаџмент
ignjatovavesna@yahoo.com

Апстракт

енес менаџерите создаваат нова, диверсифицирана улога, тие се тренери, учители и ментори за вработените, тоа бара нови стилови на менаџирање. Менаџирањето е поврзано со однесувањето, со создавање и спроведување на акции и договори за акции. Тоа не е само функција, тоа е пред сè работна задача на секој менаџер кон која треба посебно и одговорно да се однесува.

Желбата за раст на организацијата и напредување пред конкуренцијата се согледува и од фактот што подредените заедно со своите менаџери доброволно присуствуваат на настани кои не се нивна редовна обврска, но со кои се подобрува сликата на организацијата. Ова упатува на констатацијата дека менаџерите раководат со луѓе кои се инволвирани и лојални на својата организација, со подредени кои се вклучени во секојдневните настани и во процесот на одлучување, а тоа го овозможува информираноста и комуникацијата. Комуникација постои, позастапен е протоколот на информации од врвот кон базата преку кој се градат јасни односи за хиерархиската поставеност.

Клучни зборови: менаџмент, авторитет, менаџерски стил, конкурентност, комуникација, организациско однесување.

THE IMPACT OF SITUATIONAL MANAGEMENT STYLES IN THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Elenica, Sofijanov¹, Darko, Andronikov²
Vesna Ignjatova³

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
elenica.sofijanov@ugd.edu.mk

Faculty of Technology, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
darko.andronikov@ugd.edu.mk

Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
ignjatovavesna@yahoo.com

Abstract

Today, managers create a new, diversified role, they are coaches, teachers and mentors for employees, it requires new management styles. Management is related to behavior, by creating and implementing stock and stock agreements. It is not just a function, it is above all a task for every manager to whom it should be specifically and responsibly addressed. The desire for organizational growth and advancement ahead of competition is also perceived by the fact that subordinates - not managers - make their own innovative proposals to improve the situation in the organization. They, together with their managers, voluntarily attend events that are not their regular obligation, but which improves the image of the organization itself. This suggests that managers manage people who are involved and loyal to their organization, with subordinates involved in everyday events and the



decision making process, which enables information and communication. Communication exists, more information is flowing from the top to the database through which clear relationships are built on the hierarchical setup.

Kew words: *management, authority, managerial style, competitiveness, communication, organizational behavior*

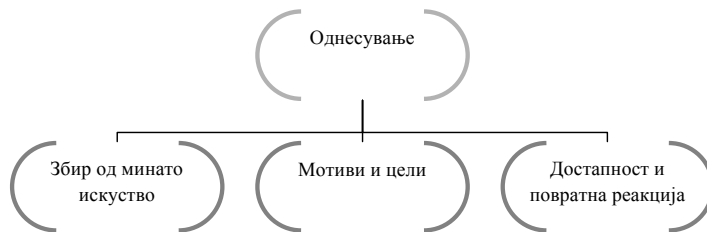
1. Вовед

Двонасочното влијание во кое се имплементирани збир на трансакции за одреден временски период или уште насловено како процес на разменување претставува менаџирање (two –was influence process), а првенствено менаџерите создаваат услови за реализација на организациските цели преку групните цели со што се создаваат можности за меѓусебно влијание на сите вработени во групата. Реакциите на менаџерот се доживуваат од страна на другите членови во групата, идентификувани како ситуациски фактори, а согледани низ неколку параметри, како што се пристапот на менаџерот кон другите вработени, моќта на менаџерот, како и организациската зрелост почувствувана преку зрелоста на поединецот во организацијата. На овој начин менаџерот гради стил на менаџирање кој е дефиниран како степен на задоволство на вработените и степенот на доверба и подготвеност да се прави тоа што менаџерот го бара од нив во корелација со ефективноста и ефикасноста. Притоа има две ситуации, првата во која има изразена зрелост и задоволство кај вработените, изградена доверба и висока економска моќ, додека втората е минимална зрелост, незадоволство, неприфаќање на советите на менаџерот, при што економската моќ на организацијата е на ниско ниво.

1.1. Менаџерски стилови според Бланчард и Херси

„Скоро секогаш е многу полесно да се промени човековата работна средина, отколку неговиот карактер или неговиот стил на однос спрема другите“.

Кога индивидуалното однесување се наоѓа во мотивирачка ситуација тоа станува нов инпут во индивидуалниот збир од минати искуства. Порано оние инпути што се случувале се претворени во голем потенцијал на ефект во идното однесување што ќе се случи. Ова е филозофијата на Фидлер наречена „органizaциски инженеринг“.



Слика 1. Индивидуално однесување во работната средина

Figure 1. Individual behavior in the working environment

Според авторите Бланчард и Херси, ситуациски варијабли во стилот на менаџирање се:

1. Релација менаџер-други вработени,
2. Користење на позицијата (сила),
3. Структура на задачата.¹

¹ Paul Hershey, Kenneth H. Blanchard, Management of the Behavior-Utilizing Human Resource Center, Firth Edition, Prentice Hall, Englewood Clyffs, Nye Jersey, 1988, p.143)



Од истражувањата што ги направиле овие автори, ситуациските менаџерски стилови се базираат пред сè на:

- односот помеѓу големината на менаџирањето и насоката дадена од менаџерот;
- големината на социоемоционалната поддршка што менаџерот ја дава;
- степенот на подготвеност (зрелост) кај вработените што го покажуваат, вршејќи некоја задача или остварувајќи некоја цел.

Според овие двајца автори постојат четири основни стилови на менаџирање:

1. Стил на наредување (Telling style);
2. Стил на продавање (Selling style);
3. Стил на учество (Participating style);
4. Стил на делегирање² (Delegating style).

Во секој од овие четири стила се инкорпорирани комбинации од меѓучовечките корелации и односи во извршувањето на задачата. Менаџерот се вклучува во двонасочно комуницирање давајќи им поддршка, храброст кои се таканаречени „психолошки удари“ и пример на однесување. Тоа значи активно слушање на вработените и поддржување на нивните напори.

Стилот на наредување е стил на менаџирање кога треба да се извршат комплексни задачи, а вработените немаат искуство, не се способни за тоа поради несакане, немотивираност или неможност. Тогаш менаџерот кажува што, како и каде да се направи, притоа преземајќи целосна одговорност за квалитетот на работата. Во таква ситуација може да се западне во претерано зборување, објаснување, што од своја страна доведува до создавање на конфузија во размислувањето и губење време.

Стилот на продавање е менаџирање со, исто така, сложени задачи кои треба да се извршат, а вработените иако се неискусни, сепак покажуваат желба да преземат одговорност за вложениот труд, мотивирани се. Во вакви ситуации, менаџерот е потребен за детално објаснување и помагање да се разберат нештата. На овој начин заеднички поминатото време со подредените се користи за градење на добри односи со нив. Овој стил е добар за развој на тимската свест и тимското работење.

Стилот на учество се применува тогаш кога вработените покажуваат самостојност во извршувањето на задачите, им се овозможува тоа затоа што има постигнато определен степен на развој во односите меѓу вработените. Менаџерот посветува доста време во разговор со нив, ги „отвора вратите“ со цел повеќе да ги вклучи во процесот на одлучување, како и да ги слушне нивните сугестии за подобрување на работата. Овој стил се нарекува стил на „партиципирање“, токму затоа што во одредени моменти се менуваат улогите, менаџерите стануваат фасилитатори, а подредените се тие кои ги донесуваат одлуките и ја носат одговорноста за нив. Само на овој начин се градат вистински меѓучовечки односи во кои се чувствува доверба и почит.

Стилот на делегирање се користи тогаш кога вработените се способни и имаат желба да ги преземат сите одговорности во извршување на задачите. Потребни се мали насочувања или поддршка од страна на менаџерот. Подредените сами одлучуваат како, кога и каде ќе ја извршат задачата. Нема потреба од двонасочно комуницирање, достигната е „психолошка“ зрелост и присутна е желбата тие да „го водат шоуто“³

Ако се комбинираат четирите стила на менаџирање со карактеристиките на подредените со кои се менаџира, тогаш менаџерот може да открие кој е најсоодветен стил на менаџирање во секоја посебна ситуација. Ова гледиште, всушност, е *ситуациското менаџирање* на Р. Hersy, К. Н. Blanchard. За да се биде успешен во изборот на вистинскиот стил, а тоа со други зборови значи да се промени сопствениот стил за да се одговори на барањата на ситуацијата, секој менаџер треба да развива три специфични вештини кај секој менаџер:

- аналитички вештини - вештини за да се процени степенот на искуство и мотивираност на подредените за извршување на задачата;
- вештини за флексибилност - вештини за менување на сопствениот стил на менаџирање, во најсоодветниот, заснован на сопствена анализа на ситуацијата;

² Ibid. p. 153

³ Ibid. p. 154



- вештини за комуницирање - вештини за објаснување на подредените, кога се загрижени за тоа, зошто се менува стилот на менаџирање.

2. Материјал и метод на работа

Истражувачкиот осврт што ќе се користи за овој научен труд претставува сеопфатна целина на компонентите кои го карактеризираат предметот на истражувањето, а се состои од примерок на испитаници, мерните инструменти и техники и временската рамка на истражувањето. Користен е случаен примерок, а структурата на истражувачкиот примерок се менаџери од индустрија и производство. Се користеше моделот/инструментот на Хамблтон, Бланчард и Херси⁴ за дијагностицирање и проценување на работната и психолошката зрелост на менаџерите во организацијата, приспособен кон потребите на ова истражување.

Табела 1. Скала за работна зрелост
Table 1. Scale of working maturity

СКАЛА	ВИСОКО		СРЕДНО				НИСКО	
	8	7	6	5	4	3	2	1
1. Минато работно искуство	искуството одговара со работата						нема соодветно искуство	
	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Работно знаење	поседува неопходно работно знаење						нема потребно работно знаење	
	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Разбирање на потребите	совршено разбирање што треба да се сработи						мало разбирање за тоа што искуство треба да се работи	
	8	7	6	5	4	3	2	1

Табела 2. Скала за психолошка зрелост
Table 2. Scale of psychological maturity

СКАЛА	ВИСОКО		СРЕДНО				НИСКО	
	8	7	6	5	4	3	2	1
1. Желба да се преземе одговорност	нетрпеливо преземање на одговорноста						без желба за одговорност	
	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Постигната, успешна мотивација	голема желба за успех						нема или мала желба за успех	
	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Обврски	голема посветеност						запоставеност	
	8	7	6	5	4	3	2	1

⁴ Hamleton, Blanchard, Hershey, Center for Leadership Styles, San Francisco, 1978, p.158



3. Резултати и дискусија

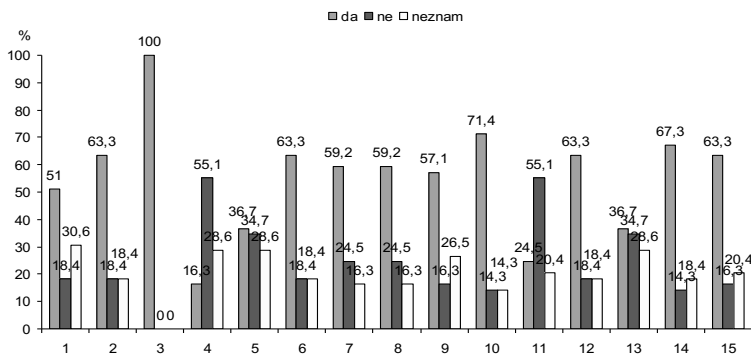
Од добиените податоци е направена корелација и мерење на меѓучовечките врски и релации во организациското однесување во менаџирањето во индустријата и производството.

Организациската зрелост се дефинира како способност и подготвеност да се прифати одговорноста насочена кон сопственото, индивидуално однесување. Кон ова се додава компонентата на успешна мотивација и нивото на едуцираност. Синтезата на овие компоненти претставува примарен предуслов за менаџирање во работната организација. За тоа е потребно менаџерот да поседува:

- работна зрелост = способност (job maturity = ability),
- психолошка зрелост = подготвеност (psychological maturity = wiliness).

Испитаниците од оваа дејност по полова припадност се 100% мажи, според образованието се 38,7% со виша школа и 40,8% со високо образование, а според работниот стаж, повеќе од половина се со работен стаж над 30 години (66,6%), а останатиот дел до 20 години - 25,64% и до 10 години - 17,94%. Овие менаџери својата работа ја доживуваат како фасцинирачка (59,1%), рутинска и потполно се задоволни од неа. Во неа има креативност, предизвик, ги исполнува и се чувствуваат пријатно додека ги извршуваат работните задачи (63,2%). Ценета е од вработените и од пошироката средина.

1. Податоци за карактеристиките на работата во индустријата и производството

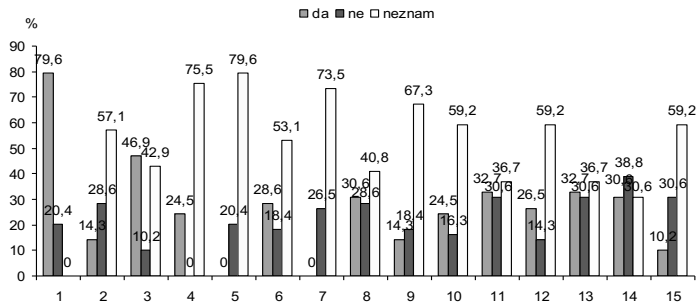


- | | | |
|------------------|--------------|---------------------|
| 1. фасцинирачка | 6. креативна | 11. заморна |
| 2. рутинска | 7. ценета | 12. предизвикувачка |
| 3. задоволителна | 8. напорна | 13. фрустрирачка |
| 4. досадна | 9. пријатна | 14. едноставна |
| 5. добра | 10. корисна | 15. ме исполнува |

Финансискиот надоместок за тоа (платата) е доволен за нормални потреби (77,5% се сложуваат со овој став), но не овозможува луксуз. Од нив 55,1% сметаат дека добиваат помалку од што им следува, а 63,2% дека не се доволно платени. Во однос на напредувањето, помалку од половината (46,9%) испитаници се изјаснија дека има добри можности за напредување, а што се потребни индивидуални способности (46,9%) и добро работење. Но, 30,6% не се согласуваат со ова размислување, сметаат дека во организацијата има ограничени можности за напредок, воздржани се околу нефер напредувањето.



2. Податоци за менаџирањето во индустријата и производството



- | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ме прашуваат за совет | 9. здодевни се |
| 2. тешко е да им се удоволи | 10. непопустливи се |
| 3. се наградува добрата работа | 11. добро си ја знаат работата |
| 4. тактички менаџери | 12. лошо менаџираат |
| 5. влијателни менаџери | 13. интегрирано менаџираат |
| 6. во тек се со настаните | 14. ме оставаат да правам што сакам |
| 7. многу темпераментни менаџери | 15. мрзливи се |
| 8. ме упатуваат во работата | |

Менаџерите се чувствуваат за потребни во организацијата затоа што 79,5% вработени бараат совет од нив. Сепак, менаџерите се самокритични во однос на сопствената работа. Од нив, само една третина (32,7%) добро си ја знаат работата, исто толков број (30,6%) не се задоволни од сопственото извршување на работните задачи, а останатиот дел (36,7%) не одговориле.

Зошто менаџерите не зборуваат за своето менаџирање, за сопствениот стил, во кој може да се заклучи дека секој во одредена ситуација партиципира со своето знаење, умееше и вештини, но потоа се повлекува само кон реализирање на своите работни задачи?! Значи, како да нема близина и пријателски однос во оваа работна атмосфера.

Се поставува прашањето - кои се реалните причини за оваа состојба? Тоа се должи на фактот што тие како менаџери се многу малку упатени од, за нив, релевантните фактори, кои сепак не им дозволуваат да управуваат така како што знаат и умеат, 38,77% се изјасниле дека не се оставени да работат како што сакаат, па затоа користат „променливо“ однесување објективно перципирајќи ја одредената ситуација, а понекогаш користејќи ја и моќта на позицијата. Заради одржување на релативно добрите меѓучовечки односи, меѓу себе и со другите вработени, овие менаџери ја наградуваат добрата работа (46,93%) со што создаваат услови за партиципирање во работата.

4. Заклучок

Менаџерите имаат желба да се приспособуваат. Менаџерите се потребни во организацијата. Во индустријата и производството (ИП) работата е потполно задоволителна, но најчесто се врши рутински, иако е креативна за менаџерите и не дозволува да биде досадна и заморна.

Се користи позицијата според хиерархиската постапеност. Можеби тоа е поврзано и со карактерот на работните задачи, но сепак и податоците кои се добиени зборуваат за затвореност, за неопределени одговори. Овие менаџери не кажуваат за својот стил на менаџирање, за карактеристиките на своите колеги-менаџери. Користејќи го ситуациониот пристап, парцијално, се вклучуваат само кога има потреба за тоа.

Постои лојалност и поврзаност со организацијата, 71,1% од менаџерите прават сè за да ѝ помогнат на својата организација да стане што поуспешна. Тие подготвено ги прифаќаат работните задачи, парцијално, по потреба, се вклучуваат во сите активности, постојат

партнерски модели на однесување и справување со разликите и се разбира, постои нагласена контрола. Нема големи осцилации во политиката на организацијата и во индивидуалните ставови на менаџерските тимови, затоа што менаџерите директно се инволвирани во правењето на таа политика. Ова создава појава на пречекорување на овластувањата, присвојување на заслуги и создавање на разлики во статусот кој носи одредени предности. Сепак главен мотив за работа е финансискиот беневит за сите, трансформиран и наречен „наградување“. Во оваа дејност најзастапено е доделувањето на награди (финансиски награди или признанија), така сите се мотивираат кон работата, сите се приврзани кон сопствената организација, не ја менуваат, а појавените различности и повремени несогласувања се балансираат и се толерираат.

Користена литература

1. Acllriegel D. Slozum J, Nododman R, *Behavyor Organizing Committee*, Eighth Edition, South-Newcastle, Colleague Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998
2. Armstrong, Michel, *Full Managerial Knowledge-Managed Lied and Saum*, Zagreb, MEP CONSULT, 2001
3. Buchanan, David and Huizzinski Andrzej, *Organisation Behviu-an Nontrroduction The Third*, Prentie Hall Eurpe, 1997
4. Buellens, Kreutner, Kinitski, *Organizational Behavior in Organization*, McGraw Hill, 2002
5. Божинов М.Ј., М. Живковиќ, Т. Цветковски, *Организациско понашање*, Мегатренд-универзитет применјених наука, Београд, 2003
6. Göranberg Jerald, Barrol A. Robert, *Behavyor in organization*, Panteley Hall, 1989
7. . Drucker F. Peter, *Management*, Pan Books Ltd., London, 1977
8. Франческо, М. *Социјално-психолошки чиниоци стила руковоцења у предузечу*, Докторска дисертација, Универзитет во Нови Сад, 2000
9. Hamleton, Blanchard, Herssey, *Center for Leadership Styles*, San Francisco, 1978
10. Likert, P, *The human organization: It's management and money*, New York: McGraw-Hill
11. Paul Herssey, Kenneth H. Blanchard, *Management of the Behavior-Utilring Human Resource Center*, Firth Edithion, Prentice Hall, Englewood Clyffs, Nye Jersey, 1988
12. Софијанова Е, *Неконтролирана конфликтност во организациското однесување*, Бигос, Киро Дандаро-Битола, 2005
13. Шуклев, Бобек, *Менаџмент лексикон*, Завод за унапредување на стопанството на Република Македонија, Скопје, 1993